التفاوض

مهارات و مفاهيم

الطريق إلى نعم

للدكتور
محمد فتحى
خبير التنمية البشرية والتطوير الإبداعى

التفاوض مهارات ومفاهيم

الطريق إلى نعم...

د. محمد فتحى

الطبعة الأولى للناشر

١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/٤٥١٣

الترقيم الدولى: I.S.B.N

978-977-456-065-1



١٨ شارع مطر - أحمد حلمى - شبرا مصر - ت: ٠١٠١٠٦٨١٢٥
newandalus@hotmail.com

المحتويات

الموضوع	الصفحة
– المحتويات	٣
– مقدمة	٥
– **أصول التفاوض**	٧
– **الاستعداد للتفاوض (الإستراتيجية والتكتيك المناسب) :**	
• الإستراتيجيات التفاوضية	٣٥
• تكتيكات التفاوض	٤٤
– **تشكيل فريق الأشباح التفاوضى**	٩٥
– **مهارات تفاوضية :**	
• التفكير	١٢٣
• التعرف على سلوك الطرف الآخر	١٣٠
• المهارات السلوكية الأساسية للتفاوض	١٣٥
• التواصل غير اللفظى أو لغة الجسد	١٤١
• طريقة وضع وإلقاء الأسئلة والرد عليها	١٥٦
• إدارة وقت التفاوض	١٦٣
• السيطرة على الطرف الآخر	١٦٧
• تقديم العروض والمساومة	١٧٣

● كيفية تفنيد الحجج ١٨٣

ختاميات تفاوضية :

● المبادىء التفاوضية للمفاوض الناجح فى المباراة التفاوضية (ثمانية وعشرون مبدأ) ١٩١

● النصائح التفاوضية قبل المباراة الفاصلة ٢١١

المراجع ٢٣٥

مقدمة

من أنت ....

سياسى، طبيب، مهندس، عضو نقابى، مدرس، طالب، ....

ما هو وضعك الحالى ....

شاب يبحث عن وظيفة، مقبل على ترقية في عمله، باحث عن عروس، ....

زوج لأولاد وبنات يرهقونه بطلبات خاصة وغير ضرورية ولا قبل له بها، ....

جد لأحفاد يفوزون عليه دائماً ويحققون أهدافهم فى التعامل معه، ....

أياً كنت ومهما كانت طبيعة حياتك العامة والخاصة، فمن المستحيل أن تتجاهل ضعفك فى التعامل مع الآخرين بل وهزيمتك فى كل حين معهم.

فإذا كنت تريد أن تمارس ما يمارسه الكل معك..

فنحن نعرض عليك أن تتقن أصول التفاوض والمهارات المطلوبة فى كل موقف خاص به..،

نحن معك حتى تصل إلى نهاية الطريق بقول الآخرين لك: «نعم، نحن نستسلم لك»..

ولكن: إذا كنت ممن يستسلم لما يحدث له، فلا تلومن إلا نفسك، فهذه هي

الخطوة الأولى لأن تتحمل كل النتائج.. وليكن السؤال الموجه لك من نفسك وإجابته لديك:

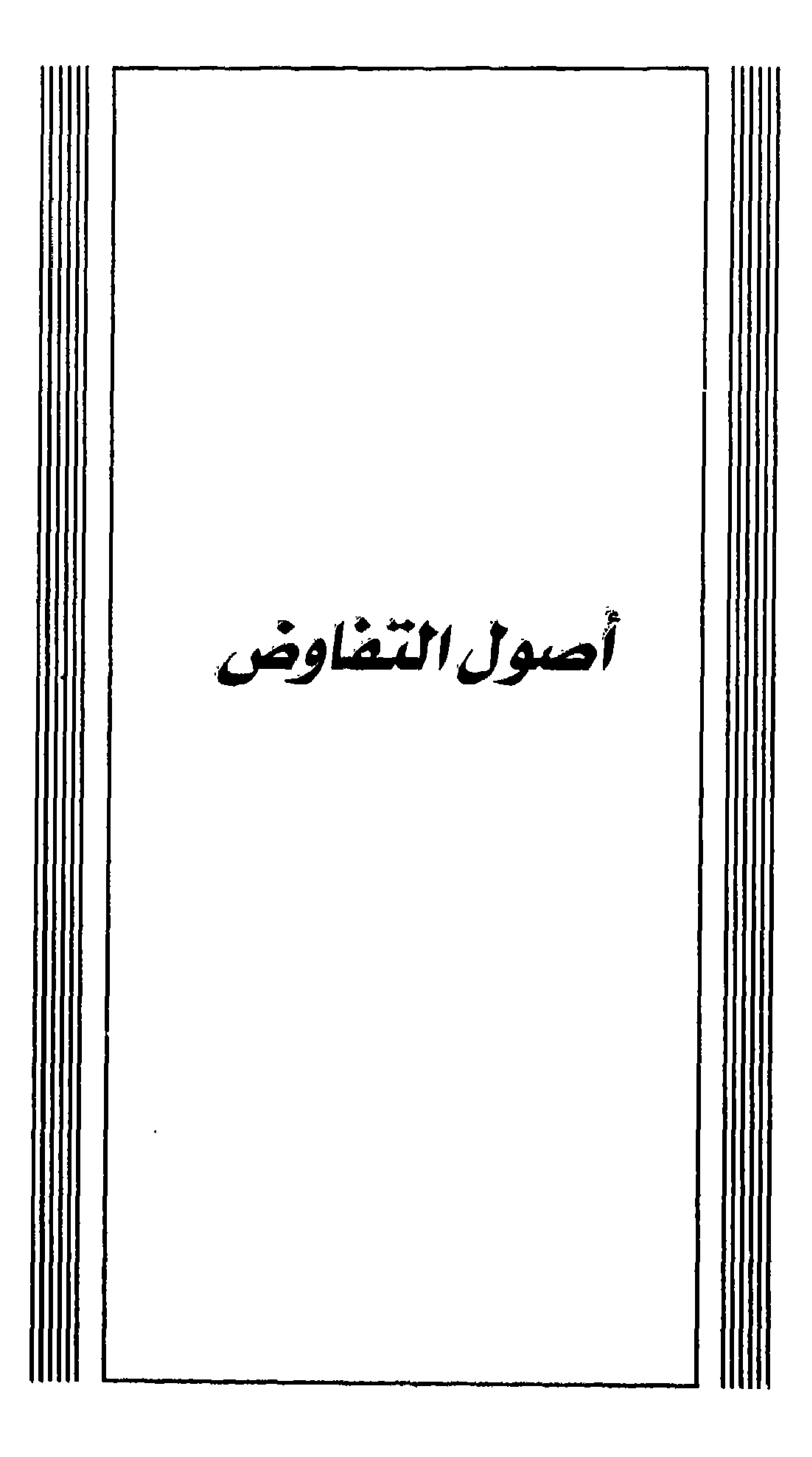
هل إذا فشلت فى تفاوضٍ ما، هل ستنهض ثانية أم لا؟

إذا كانت الإجابة بـ«**نعم**» فنحن معك يداً بيد..،

وإذا كانت الإجابة بـ«**لا**» فتحمل كل النتائج – بداية..

محمد فتحى

بريد إليكترونى: MF_expertise@hotmail.com


أصول التفاوض

أصول التفاوض

لماذا علينا أن نتفاوض؟

علينا أن نتفاوض للضرورة أم للحتمية أم لهما معًا؟

نحن نعيش عصر المفاوضات فى كل شىء، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب، فكل جوانب حياتنا هى سلسلة من المواقف التفاوضية، وتظهر ضرورة التفاوض وأهميته من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أى ما يتعلق بالقضية التفاوضية التى يتم التفاوض بشأنها، وبالتالى فنحن نتفاوض للضرورة. كما أن التفاوض يعتبر المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها، فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ، لكنه فى نفس الوقت ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريًا على الطرف الآخر. ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التى لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها، وبالتالى فنحن نتفاوض للحتمية.

فالتفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم فى أكثر من مرحلة وغالبًا ما يكون تتويجًا كاملاً لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرًا من الوسائل الأخرى لحل المشكلات مثل العمل العسكرى الذى لا يمثل نهاية للمطاف فى أمور كثيرة، وبالتالى فهو أى التفاوض يعد مخرجًا نهائيًا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التى تملكها الأطراف المتفاوضة.

وعليه فإن التفاوض هو :

- موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا، يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام جميع أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة، أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم على القيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.
- محادثات تجرى بين فريقين من أجل عقد اتفاق.
- الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.
- مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق.
- محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة بقصد الوصول إلى اتفاق.
- إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة بهدف تحقيق المشروع، وفى المجالات الأخرى يعنى التفاوض بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين لكل منهما مصلحة فى الوصول إلى اتفاق.
- **أن تدخل فى حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضى الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى من المكاسب.**
- **عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج**

مرغوبة يتطلب الإتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملاءمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتضحية والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

التفاوض إذن هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول القضايا والموضوعات المرتبطة بتلك المصالح ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأهداف المشتركة.

وعليه فإن أسس عملية التفاوض تقوم على:

- وجود طرفين أو أكثر لديهم حاجة حقيقية -أو يعتقدون ذلك- للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.
- يوجد لدى كل طرف هدف أو عدد من الأهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه للطرف الآخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات وأيضًا ما يقدمه الطرفان من محاورة ومداورة وكر وفر.
- لا يتم التفاوض إلا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف فى وجهات النظر فيما بينهم.
- يوجد اقتناع لدى كل طرف من الأطراف بأن الأتصال المباشر والتفاعل والأستجابة الملائمة للطرف الآخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل الأطراف.

- يوجد اقتناع لدى كل طرف من الأطراف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر لتعديل موقفه وتقديمه تنازلات فى مطالبه الأصلية للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح عادلة لكل الأطراف.
- يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها على إمكانية ظهور منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.
- يوجد استعداد لدى كل طرف من الأطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الأصلى إذا ما تقدم الطرف الآخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل إلى أفضل النتائج لأطراف التفاوض مجتمعة.
- يوجد انطباع لدى كل طرف من الأطراف بأن الآخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض سواء لتوزيع منافع ومزايا معينة أو لتحمل خسائر محددة.
- يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على أسلوب توظيف المهارات والقدرات لدى أفراد وفرق التفاوض فى مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.
- يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والإقناع حيث لا تتوقف عملية التفاوض على مجرد الحقائق والحسابات المنطقية، وإنما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات وغيرها من السلوكيات الإنسانية.

■ يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة على مستوى وعى أطراف التفاوض والتزامهم بمجموعة من الافتراضات والمسلمات الأساسية التى تحكم عملية التفاوض وأهمها:

● حرص كل طرف على تحقيق مكاسب وإحراز اتفاق رابح له.

● تتحول الموضوعات والمسائل من خلال التفاوض إلى قرارات وبانتهاء التفاوض تتحول القرارات إلى اتفاقات والتزامات يجب احترامها والالتزام بما ورد فيها.

● تعديل أو إعادة النظر باستمرار فى أهداف وسلوكيات وإستراتيجيات كل طرف بحسب سير العملية التفاوضية.

■ **هناك فارق بين التفاوض وأشياء أخرى مثل:**

● *المساومة*: هى جزء من عملية التفاوض وتعتبر لب عملية التفاوض وأحد عناصره الرئيسية (إلى جانب عملية الجدل والمداولة والإقناع)، وتعتمد المساومة بشكل أساسى على التفاعل وتتطلب توافر شرطين:

١- أن تكون العلاقة التى تربط بين أطراف التفاوض مزيجًا من المصالح المشتركة والمصالح المتعارضة.

٢- أن تتوافر لدى كل طرف الإدراك بأن هناك أشياء أو شيئًا سوف يكسبه من وراء الدخول فى عملية التفاوض.

- ***الوساطة والتحكيم***: وهى تمثل دخول طرف ثالث فى النزاع بين الطرفين ويمكن اعتبار الوساطة والتحكيم إحدى وسائل التفاوض.
- ***الوسيط*** : وهو شخص يقوم بالتوسط لدى أطراف التفاوض فى محاولة لإيجاد أسس مشتركة بين جداول أعمالهم، وعند التوصل لتلك الأسس يبدأ هذا الوسيط فى البحث عن اقتراحات مقبولة لدى جميع الأطراف كمخرج من الموقف المتأزم، ودور الوسيط هنا هو عدم الانحياز والنظر للأمر من جميع الجهات، وأن يقبله الطرفان، كما يجب أن يتفهم الوضع ويساعد الطرفين فى الوصول لحل مُرْضٍ وأن يقدم الاقتراحات بسرعة.
- **المحكم**: وهو شخص محايد وغير منحاز ويجب أن يكون موضع احترام من جميع أطراف التفاوض ويجب منحه سلطات تخوله إصدار الأحكام مع تعهده بالحفاظ على سرية النتائج مع سهولة الحديث مع كل طرف.

ويضع فى الاعتبار المشكلات التى قد تؤدى إلى طريق مسدود فيتحاشاها.

ويساعد الطرفين على التوصل إلى تسوية.

ويعلم خبايا الموضوع.

سمات العلاقة التفاوضية:

- تنشأ بين طرفين على الأقل وقد يكون الطرفان فردين أو جماعتين أو دولتين.
- يوجد صراع وخلاف فى المصالح بين الطرفين.
- علاقة اختيارية إرادية، ولا ينشأ موقف التفاوض ما لم يدخله الطرفان برغبتهما ودون إرغام، وكذلك عن اقتناع بأن التفاوض سيؤدى إلى كسب لكل منهما.
- القاعدة الأساسية فى التفاوض هى الأخذ والعطاء، شىء فى مقابل شىء فهى نوع من المساومة أو المقايضة.
- يجرى النشاط التفاوضى على مراحل أو حلقات إذ يقدم أحد الطرفين مطالبه ومقترحاته، تلى ذلك دراسة الطرف الآخر لهذه المقترحات ثم يقدم رده بالقبول أو الرفض أو تقديم مقترحات بديلة أو مضادة.

عناصر العملية التفاوضية:

١- الموقف التفاوضى:

يعد التفاوض موقفًا ديناميكيًا أى حركيًا يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل، إيجابًا وسلبًا وتأثيرًا أو تأثرًا. والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر وللمواءمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضى يتضمن مجموعة عناصر هى:

- ***الترابط:*** وهذا يستدعى أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلى لعناصر القضية التى يتم التفاوض بشأنها أى أن يصبح للموقف التفاوضى شكل عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.
- ***التركيب:*** حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضى من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها فى إطارها الجزئى، كما يسهل تناولها في إطارها الكلى.
- ***إمكانية التعرف والتمييز:*** يجب أن يتصف الموقف التفاوضى بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أى غموض أو لبس أو دون فقد لأى من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.
- ***الاتساع المكانى والزمانى:*** ويقصد به المرحلة التاريخية التى يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافى الذى تشمله القضية عند التفاوض عليها.
- ***التعقيد:*** الموقف التفاوضى هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل، وله العديد من الأبعاد والجوانب التى يتشكل منها هذا الموقف، ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.
- ***الغموض:*** ويطلق على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضى ظلال من الشك والغموض النسبى الذى يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كل المعلومات والبيانات التى تكفل توضيح عملية التفاوض خاصة أن الشك دائماً يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

٢- أطراف التفاوض :

يتم التفاوض فى العادة بين طرفين وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر م طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة، وم هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة وه الأطراف التى تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتباشر عملية التفاوض وإلى أطراف غير مباشرة وهى الأطراف التى تشكل قوى ضاغط لاعتبارات المصلحة أو التى لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

٣- القضية التفاوضية :

لابد أن يدور التفاوض حول (قضية معينة) أو (موضوع معين)يمث محور العملية التفاوضية وميدانها الذى يتبارز فيه المتفاوضون. وق تكون القضية قضية إنسانية عامة أو قضية شخصية خاصة.. وتكو قضية اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو أخلاقية. .ومن خلا القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضى وكذا غرض ك مرحلة من مراحل التفاوض بل النقاط والأجزاء والعناصر التى يتع تناولها فى كل مرحلة والتكتيكات والأدوات والإستراتيجيا المتعين استخدامها فى كل مرحلة من المراحل.

٤- الهدف التفاوضى :-

لا تتم أى عملية تفاوضية بدون هدف أساسى تسعى إلى تحقيق أو الوصول إليه، وتوضع من أجله الخطط والسياسات. فبناء عل الهدف يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية فى جلسا التفاوض، وتعمل الحسابات الدقيقة وتجرى التحليلات العمية

لكل خطوة. ويتم تقسيم الهدف التفاوضى العام أو النهائى إلى أهداف مرحلية وجزئية وفقًا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالى أو العام أو النهائى.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضى يدور فى الغالب حول تحقيق أى من الآتى:

- القيام بعمل محدد يتفق عليه كل الأطراف.
- الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.
- تحقيق مزيج من الهدفين السابقين معًا.

شروط العملية التفاوضية:

١- القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذى تم منحه للفرد المتفاوض، وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه، وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

٢- المعلومات التفاوضية:

وهى أن يملك فريق التفاوض المعلومات التى تتيح له الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من نحن؟

- من خصمنا؟
- ماذا نريد؟
- كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
- هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
- أم يتعين أن نحققه على دفعات وتجزئته للوصول إليه على مراحل؟
- وإذا كان ذلك يسيراً، فما تلك الأهداف المرحلية وكيفية تحقيقها؟
- ما الذى نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج للتفاوض محدد المهام ومحدد الأهداف وتتاح له الإمكانيات وتوفر له الموارد.

٣- القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساسًا بأعضاء الفريق ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التى يتمتع بها أو يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضرورى الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا يتأتى عن طريق التالى:

- الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوافر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التى يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.

- تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة متجانسة محدودة المهام ليس بينها أى تعارض أو انقسام فى الرأى أو الميول أو الرغبات.
- تدريب وتثقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق المفاوض إعداداً عانياً يتم خلاله تزويدهم بكل البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.
- المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأى تطورات تحدث لأعضائه.
- توفير شتى التسهيلات المادية وغير المادية التى من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

٤- الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساساً بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشكلاتها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الوحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حد له.

٥- المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضى بجانبين أساسيين هما:

- **القضية التفاوضية ذاتها**: وفى هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة.وبالتالى فإن القضية كلما كانت ساخنة أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية.

- **أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض** : يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض فى إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقراراً وتقبلاً وعدالة واحتراماً بين هؤلاء الأطراف. فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوض بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلام وتسليم وإجحاف بأحد الأطراف الذى لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

مكونات العملية التفاوضية:

١- الأطراف:

وهم ممثلو المؤسسات أو الأطراف المتنازعون أو الذين يسعون إلى التفاوض. وأهم ما يميز هؤلاء الأفراد هو الاستقلالية؛ فكل منهم يستطيع أن يقبل أو يساوم أو يرفض شروط الطرف المقابل. فالاستقلالية هى ما تميز بينهم على مائدة التفاوض ويجب مراعاة التكوين النفسى والاجتماعى والثقافى لهؤلاء الأطراف وأنماط سلوكهم التفاوضى. فتكوين شخصية المفاوض من المحددات الهامة فى توجهه الأولى نحو موقف تفاوضى ما حيث تتأثر ميول المتفاوض وتوقعاته عن سلوك المتفاوض معه بصفاته وتكوينه الشخصى، ويمكن القول إن صفات المفاوض والمتفاوض معه وأساليبهما التفاوضية تتحدد فيما يلى:

- الحاجات المتعددة والمتنوعة لكل منهما.
- المهارات التفاوضية التي يتمتع بها كل طرف وقدراته فى معرفة الافتراضات الخفية للطرف الآخر والدخول إلى أعماقه النفسية.
- البدائل المتوافرة لكل طرف.
- العوامل الضاغطة على طرف من أطراف التفاوض.
- الظروف البيئية المحيطة بالموقف التفاوضى.

٢- المصالح المشتركة:

لابد من وجود مصالح مشتركة بين الأطراف تجمع بينها وتشكل القاعدة التى يمكن أن تبنى عليها الحلول المنشودة أو الاتفاقات المرغوبة.

وتشمل المصالح المشتركة نوعين:

- ***مصالح متطابقة***: وتتعلق بهدف يفيد الأطراف المعنية ولا يمكن الوصول إليه إلا من خلال التعاون بينها ولذلك يتركز الاهتمام فى عملية التفاوض على هذا الهدف.
- ***مصالح متكاملة***: وتتعلق بقيم وأهداف مختلفة لا يمكن لأى طرف من أطراف التفاوض الحصول عليها مستقلاً عن الآخر بل لابد من الاتفاق بشأنها معه.

٣- المصالح المتضاربة:

وهى أهداف كل طرف والتى أدى العمل على تحقيقها فى ظل الظروف القائمة إلى حدوث النزاع بين الأطراف، وهذه المصالح هى جوهر عملية التفاوض.

٤- عملية التفاوض (تبادل الاقتراحات):

- هي الخطوات التي يتم الأخذ بها للوصول إلى نتائج محددة أو اتفاق وتعتمد هذه العملية على الاتصالات المختلفة المباشرة وغير المباشرة.

٥- النتائج أو المخرجات:

- يهدف التفاوض إلى تحقيق مصالح مشتركة وتضييق شقة الخلاف والتوصل إلى اتفاق بين الأطراف المعنية، فهي المتغير الذى يحكم من خلاله على نجاح أو فشل عملية التفاوض.

نقاط التحول فى عملية التفاوض:

تتضمن عملية التفاوض ثلاثة مواقف تمثل نقاط تحول أساسية فى هذه العملية وهى:

١- الجدية:

- وهى تلك اللحظة التى يقرر فيها الطرفان - أو الأطراف المختلفة - أن المفاوضات تتجه نحو نتيجة مشتركة مقبولة حيث إن توقعات الطرفين أصبح ينظر إليها فى حدود معينة من قبل كل طرف.

٢- التفاهم:

- هى لحظة الوصول إلى اتفاق على الصيغة التى تعطى إطاراً لتفسير المشكلة وحلها. بعد ذلك تتحول المفاوضات إلى بحث التفاصيل.

٣- الذروة :

تحدث عندما يقرر كل طرف أن المنافع الناجمة عن العناصر المتفق عليها تتجاوز أو تفوق بكثير التكاليف التى لا تزال قيد المناقشة حتى أن أسوأ اتفاق متوقع حول العناصر الباقية يصبح موضع قبول .

وظائف التفاوض:

هناك عدة وظائف رئيسية لعملية التفاوض تتفق مع المراحل التى تمر بها هذه العملية قبل التوصل للنتيجة المرغوبة وهى :

١- التشخيص والتجسيد :

حيث تستخدم عملية التفاوض كأداة للتعرف على الأبعاد المختلفة والخصائص المتنوعة للقضية المطروحة للتفاوض وأهداف ومطالب الأطراف والعروض والتنازلات التى يمكن أن يقدمها كل طرف .

٢- التكوين :

تستخدم عملية التفاوض لتكوين مفاهيم وأسس لمعالجة القضية .

٣- التطبيق :

أى تطبيق المفاهيم والأسس التى ستحكم الاتفاق فى معالجة كل التفصيلات المرتبطة بالتنفيذ .

٤- التنظيم والترتيب :

حيث تستخدم المفاوضات كأساس لإعادة تنظيم وترتيب العلاقة بين أطراف التفاوض.

مراحل عملية التفاوض:

تنقسم عملية التفاوض إلى خمس مراحل هى(*):

١ - الاستطلاع (الاستكشاف):

وفيها يفهم الطرفان بعضهما البعض ويكونان فكرة مشتركة عن نوع المفاوضات أو الصفقة التى يمكن إتمامها، ويقوى كل طرف الاتجاهات التى يظهرها تجاه الآخر، ويحدث نوع من البلورة للمتوقع، وتظهر على السطح القضايا أو المسائل التى ستستدعى تسوية أو مفاوضة أو مساومة.

٢ - تقديم العروض:

وفيها يقوم كل طرف بتقديم العروض التى يراها فى كل موضوع من الموضوعات المطروحة.

٣ - المساومة:

وفيها يحاول كل طرف الحصول على أفضل الحلول وخلال المساومة نصل إلى لحظة يرى فيها كل طرف أن الاتفاق وشيك ويدخلنا فى مرحلة:

٤ - الاتفاق أو التسوية.

ثم مرحلة:

٥ - الإقرار الكتابى والقانونى.

وليس من الضرورى الالتزام بهذا الترتيب إلا أن المفاوض يجب أن يعرف نوعية:

(*) د. حسن وجيه، برنامج «المهارات التفاوضية وإبرام العقود» (بتصرف).

- **_جو المفاوضات_**: فدائمًا ما يحيط بالمفاوضات ما نسميه بالجو، فهناك مفاوضات تتم فى جو متوتر أو شديد، وأخرى تتم في جو ودى وأخرى فى جو بارد.. إلخ.

والمقصود بجو المفاوضات اللحظة الحاسمة وعادة ما تكون قصيرة جداً وتوجد عند اللقاء الأول، فلحظة المقابلة الأولى قد تخلف انطباعات أو جواً يظل سائداً طيلة المفاوضات وتنشأ هذه الانطباعات من مصدرين أحدهما لفظى. والآخر غير لفظى. والأخير يعنى الإيماءات والحركات والنظرات وطالما أن هدفنا من التفاوض هو الوصول إلى اتفاق لذا لابد من خلق جو ودى وتعاونى ومباشر وعملى. كما يجب أن يهدف اللقاء الأول إلى إذابة الثلوج ويجب ملاحظة أن هذه العملية تستغرق وقتًا حتى يتعود الطرفان على بعضهما البعض، ولذا فإنه من المحبذ فى أول لقاء أن يدور الحديث حول موضوعات محايدة لا علاقة لها بالعمل كرحلة الوصول أو أخبار الصحف أو الهوايات أو سرد بعض الأمور الفكاهية و.. وخلال ذلك يتم تفسير الرسائل غير اللفظية والتى تدور حول الشكل والحركات والمصافحات و...

يجب ملاحظة أن هذه المرحلة تكون لتركيز وحشد الطاقة وتتكون فيها الاتجاهات الأولى فإذا ما استطاع المفاوض خلق جو ودى ينتقل بعدها إلى الخطوة التالية وهى اتخاذ موقف عملى ولقاء العقول والتعاون والتفاهم المشترك وهو ما يعبر عنه بالافتتاحية أو التمهيد.

- **_أسلوب العمل (التحضير والتخطيط)_**: نحن الآن داخل حيز التطبيق فى عملية التفاوض وتبدأ بمرحلة الاستطلاع بكلمة افتتاحية تليها عملية تقديم الحلول

ثم مراجعة الخطط وتعديلها إذا لزم الأمر، ثم تحديد الموضوعات التى سيتم التفاوض بشأنها . وتهدف الافتتاحية إلى تقديم عرض واضح لوجهة النظر ويجب أن يكون واسعًا وعريضًا يتناول كل المسائل دون الخوض فى واحدة بالذات، وبذلك يكون هناك فرصة للطرف الآخر للاستفسار ومن ثم الحصول على وجهة نظره . وتغطى الافتتاحية عادة المجال الذى ستدور حوله المفاوضات (المصالح والرغبات) وما الذى تهدف إلى تحقيقه؟ وماذا لدينا لنقدمه للطرف الآخر للوصول إلى اتفاق؟ ثم يجىء دور الطرف الآخر لإلقاء الافتتاحية الخاصة به ويكون دورنا هنا هو الانصات الواعى والاستيضاح ويتلخص الأمر فى كلمات ثلاث :

استمع - استوضح - لخص.

والتحضير للمفاوضات هو أساس نجاحها وبدونها لا يمكن للمفاوض أن يحقق هدفه من التفاوض وينحصر التحضير فى :

أ- المعرفة الواعية بخبايا الموضوع.

ب - المعرفة بالقواعد القانونية أى ما هو مسموح وما هو ممنوع وما هو ممكن.

جـ- افتراض إمكانية التوصل إلى اتفاق فى وقت قصير.

- والتخطيط للمفاوضات يجب أن يكون بسيطًا محددًا مرنًا وعلى المفاوض أن يحتفظ فى ذهنه بالعناوين الرئيسية والمبادىء العامة واضحة تمامًا وأن يسمع ويدرك العلاقة بين خطته وبين ما يقدمه الطرف الآخر، ومن الطبيعى نتيجة للتحضير أن تكون لدى المفاوض كمية من الأفكار . . ولذا ينصح بـ:

أ- العصف الذهنى أو تجميع الأفكار حيث على المفاوض أن يدون على ورق مستقل كل الأفكار التى جمعها عن المفاوضات وحولها وعلى ورقة أخرى مقابلة تدوين كل الأفكار التى كونها عن الطرف الآخر.

ب - صياغة لب القضية ونتيجة للتجميع السابق يجب وضع فترة قصيرة أو جملة واحدة يصاغ فيها الموضوع الأساسى (لب القضية) أى ما نأمل تحقيقه من وراء هذه المفاوضات ولا ينصح بأن تزيد عن (٢٠) كلمة، فإذا زادت فإن ذلك معناه أن أفكار المفاوض لم تتضح وتتبلور بعد. وتسير الخطة بعد ذلك فى الخطوط العريضة التالية:

- ماذا لدينا؟
- ماذا لديهم؟
- إمكانيات جديدة ومبتكرة.
- التطبيق العملى.

وفى الجلسة التالية:

- العرض المقدم من جانبنا.
- العرض المقدم من جانبهم.
- المناطق المتداخلة (أى جوانب الاتفاق).
- المشكلات (أى مناطق وجوانب الاختلاف).
- الإجراءات اللازمة لحل الخلاف.

وفى الجلسة الثالثة:

- إلى ماذا وصلنا؟
- وماذا علينا أن نفعل؟
- موقفنا الجديد.
- موقفهم الجديد.
- ما الذى تم الاتفاق عليه؟
- ما المتبقى؟

يجب على المفاوض أن يدون الأفكار الرئيسية فى كارت واحد صغير يضعه أمامه حيث إن الذهن الإنسانى لا يحتفظ فى اللحظة الواحدة إلا بعدد قليل من الصور الذهنية.

ويجب ألا تنسى:

- خلق جو ودى تعاونى عملى.
- الاتفاق على الإجراءات التى تؤدى بالطرفين إلى الهدف المتفق عليه وفق خطوط متفق عليها وبسرعة متفق عليها.
- التقديم المبدئى للأفكار على جبهة عريضة دون الدخول فى العمق.
- تدعيم الفهم وجو الود بالتلخيص والإيمان والالتزام.
- التواصل بمهارة لخلق الظروف المواتية.
- التحضير الجيد.

- استخدام المهارات الشخصية.
- اكتشاف الاحتمالات بدءًا بالافتتاحية إلى خلق وتطوير أفكار مشتركة والتحقق من الإستراتيچية المناسبة واستخدام التكتيك الذى يؤدى إلى تحقيق الهدف المطلوب.
- مراجعة كل نقطة من نقاط العرض وأسأل لماذا وضعت، ومدى أهميتها ومدى المرونة بشأنها.
- لا تستنتج آراء ودوافع ولا تقل شيئًا لم يقله الطرف الآخر.
- أى نوع من «الحداقة» أو «الفهلوة» أو محاولة إظهار أنك تعرف مقدمًا ما سيقوله الطرف الآخر له تأثير مدمر على العملية التفاوضية بالكامل.
- تسجيل إجابات الطرف الآخر دون تعليق ولا تدخل فى التفاصيل، وبالمقابل الإجابة عن أسئلة الطرف الآخر بالحد الأدنى من المعلومات (الإجابة على قدر السؤال) مع إعطائه الجوهر الأساسى دون توسع أو تقديم مبررات.
- تقديم أوجه الخلاف وتحليل الموقف الحقيقى، فالخلاف قد يكون:
  - خلاف ينشأ من عدم فهم كل طرف لمطالب الآخر أو اعتقاد كل طرف أن عرض الطرف الآخر لا يعكس حقيقة مطالبه وهو خلاف ناشىء عن سوء الاتصال، وحلمه يكمن فى زيادة مهارات التواصل التى لم تبدأ فى مرحلة البداية والاستطلاع.
  - خلاف مصطنع «لف ودوران» يقصد به التمويه أو إضاعة الوقت، والتكتيك المستخدم هنا يتم اختياره من التكتيكات المناسبة التى سيأتى توضيحها.

- خلاف حقيقى يحتاج إلى مهاراتنا للتأثير على الطرف الآخر أو التأثير على الموقف، فإذا كنت ستؤثر فى الشخص فيجب دفعه إلى تقديم عروض أو تعديلات جديدة .
- وإذا كنت ستؤثر فى الموقف فيجب تقديم عرض جديد آخر مختلف أو مشابه ولكن بشروط أفضل أو إظهار الاستعداد لتقديم شروط أفضل إذا قدم هو عرضًا آخر أو تقديم رؤية جديدة لتقويم الأشياء.

■ تحليل موقف الطرف الآخر فمهما حصلت على معلومات لن تكون أبدًا على يقين تام بما يريده الطرف الآخر وسوف يكون هناك دائمًا عنصر التخمين، لذلك يجب أن تجيب عن الأسئلة التالية :

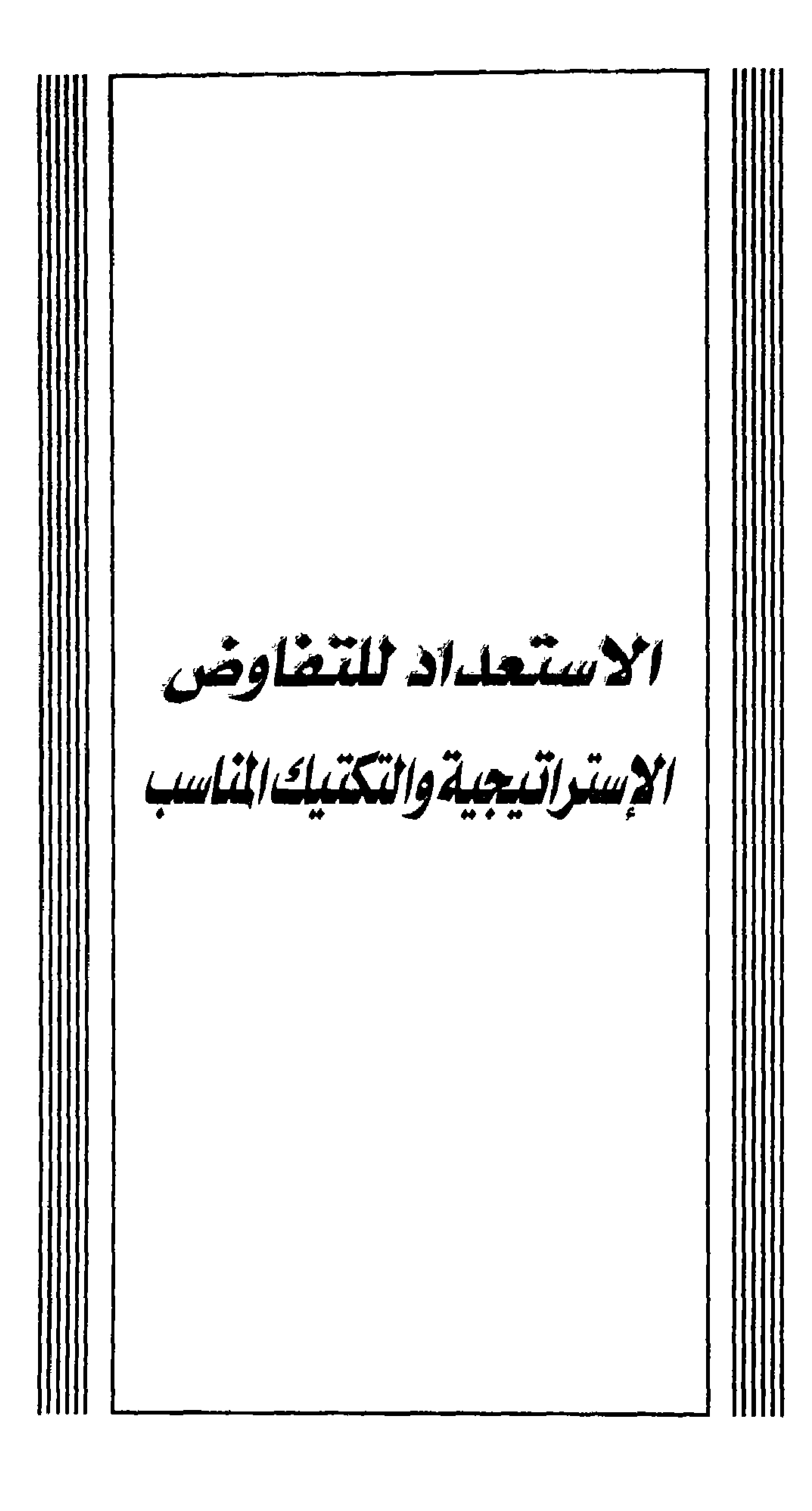
- ماذا سيقبل؟
- ماذا سيرفض؟
- قوة التمسك بكل ناحية (الرفض والقبول) .

■ تقديم تنازلات من طرف يجب أن تقابله تنازلات من الطرف الآخر.

■ السرعة التى تتم بها التنازلات يجب أن تكون متشابهة فإذا أُعطيت شيئًا قليلاً لا تقدم أكثر منه حتى تحصل على قليل مشابه (شىء فى مقابل شىء) .

■ يجب أن تبيع التنازلات الصغيرة على أنها كبيرة ولا تقدمها إلا فى وقتها أى حين يحتاجها الموقف .

oooo



الاستعداد للتفاوض
الإستراتيجية والتكتيك المناسب

الاستعداد للتفاوض
الإستراتيچية والتكتيك المناسب

يستخدم المفاوض عادة عدداً من الإستراتيچيات المختلفة لكى يصل إلى هدفه، وتتوقف فعالية التفاوض والنجاح فيه على معرفة كيفية استخدام هذه الإستراتيچيات والتكيف معها، ليس هذا فحسب وإنما أيضاً على استخدام التكتيك الملائم للإستراتيچية المناسبة والملائمة، وكذلك مدى الملاءمة للموضوع أو القضية محل التفاوض وأطرافه وظروفه وتوقيت العملية التفاوضية وغيرها.

فإذا كانت:

الإستراتيچية: (*)

- هى الخطة العامة التى يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التى يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، أى أنها تشير إلى الإطار العام للتحرك والأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك إلى سياسات ومبادئ عامة يتم الإلتزام بها فى التعامل فهى بذلك تكون الإطار العام الذى يحكم السلوك التفاوضى ويوجهه ويحدد اتجاهاته الرئيسية، وعادة ما تركز الإستراتيچية على الأهداف بعيدة المدى فهى نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل أى أن

(*) د. صديق محمد عفيفى، د. مصطفى أبو بكر، التفاوض فى الحياة والأعمال (بتصرف).

الإستراتيجية التفاوضية هى التخطيط لعملية التفاوض مع ملاحظة أن لكل عملية تفاوضية إستراتيجيات ملائمة لها ليس بالضرورة أن تكون ملائمة لغيرها من عمليات تفاوضية أخرى وقد يكون لكل قضية من قضايا العملية التفاوضية الواحدة إستراتيچيات ملائمة لها لا تكون ملائمة لقضايا أخرى.

وإذا كان:

التكتيك:

- يشير إلى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التى يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الإستراتيچية لتحقيق الأهداف الرئيسية لعملية التفاوض، أى أن التكتيكات تتمثل فى النشاطات التى يقوم بها المفاوض أو التصرفات التى يسلكها أو الأساليب والمناورات التى يستخدمها لخدمة الإستراتيچيات وزيادة فعاليتها فى تحقيق النتائج المستهدفة من عملية التفاوض، بعبارة أخرى اصطلاح « التكتيك » يشير إلى عملية التخطيط للتنفيذ، ويركز أساسًا على كيفية تنفيذ الخطط وخطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف بفاعلية، ويتطلب ذلك تحديد أهداف جزئية أو مرحلية وبرامج زمنية للتنفيذ فهو على ذلك عبارة عن تحركات جزئية فى إطار عام محدد مسبقًا وهذا الإطار العام هو الإستراتيچية.

وفى مثال لتوضيح الفرق بين « الإستراتيچية والتكتيك » يمكن أن يكون الهدف إتمام إنجاز المفاوضات بسرعة (الإستراتيچية)، وتلجأ كأسلوب لتحقيق

ذلك إلى التهديد بالانسحاب وقطع المفاوضات كوسيلة للضغط على الطرف الآخر لعدم تضييع الوقت والاستمرار فى المجادلة غير البناءة.

ويجب ملاحظة أن الإستراتيچية والتكتيك من قبيل الاصطلاحات النسبية، فالتكتيك الذى يلجأ إليه مستوى تفاوضى معين يعتبر بمثابة إطار للعمل - أى إستراتيچية - يلتزم بها المستوى الأدنى. والفريق المفاوض عادة ما يوجه سلوكه وتصرفاته فى إطار الخطط الموضوعة من قبل الجهة التى يمثلها، وهذه الخطط تعد قيداً على حركته، وهذا القيد يحدد إطاراً لتحركات المفاوض لا يجب أن يخرج عنه، وبالتالى تكون الخطة التى تعتمدها الجهة لعملية التفاوض بمثابة الخط الإستراتيچى الذى يلتزم به الفريق المفاوض.

والآن من الممكن نهج الإستراتيجيات التفاوضية التالية:

أولاً: إستراتيچيات المصلحة المشتركة:

وتقوم هذه الإستراتيچيات على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر، يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كل الأطراف، ومن ضمن هذه الإستراتيجيات:

١- إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفى التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملا للآخر فى كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانونى أحيانا، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيچية من خلال:

- التكامل الخلفى.
- التكامل الأمامى.
- التكامل الأفقى.

٢- إستراتيجية تطوير التعاون الحالى:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفى التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

- توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
- الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التى يعيشها طرفا التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

١- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

٢- مرحلة الاتفاق فى الرأى أو لقضاء المصالح.

٣- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

٤- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفى كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضى بدور هام فى تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التى يمر بها.

٣- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة :

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

٤- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة :

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخى الطويل الممتد بين طرفى التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظروف والمتغيرات التى مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما. وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

١- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمنى جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجنى ثمار التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

٢- توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكانى جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافى آخر جديد.

ثانيا: إستراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع فى مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردى للأشخاص أو على المستوى الجماعى، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء، بل إنهم فى ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون فى تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزءاً كبيراً من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى : إستراتيجية (الإنهاك) :

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتى :

١- ***استنزاف وقت الطرف الآخر*** : ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطى أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتى لتحقيق ذلك :

- التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التى يمكن الوصول إليها.
- التفاوض فى جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التى تم الاتفاق أو جارى الاتفاق عليها.
- التفاوض فى جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.
- التفاوض فى جولات جديدة حول الموضوعات التى سوف يتم التفاوض عليها.
- التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التى حددت لها أولويات، وفى ضوء كل موضوع من الموضوعات التى يمكن تقسيمها إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها فى جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

٢- ***استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة*** : ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كل خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التى لا قيمة لها عن طريق :

- إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر والقضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التى تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع من موضوعات التفاوض.
- وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.
- زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية.. الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأى الخبراء والفنيين الذين ستتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها، ومن ثم تنتهى جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل هناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهى أمور شكلية فى أغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل الشكلية الأخرى أحيانا.

٣- ***استنزاف أموال الطرف الآخر***: وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عما يمثله ذلك من تضييع باقى الفرص المالية والاقتصادية البديلة التى كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهى من أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه

الإستراتيچية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فى طريق التفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمى والفنى والطبقى والدخلى، وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذى أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه ليصبح فريقًا مفتتًا متعارضًا تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجم.

وتمتاز هذه الإستراتيچية بأنها من ضمن إستراتيچيات الدفاع المنظم فى حالة التعرض لضغط تفاوضى عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم نكن نتوقعها ولم نحسب حسابًا لها.

الإستراتيچية الثالثة: إستراتيچية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شريطة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيچية على شحذ جميع الإمكانيات التى تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض.. عن طريق:

- القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التى يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء فى الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر، على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شىء عنها، ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذى رسمناه له والذى يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته فى ذلك لتفويت الفرصة عليه فى أخذ زمام المبادرة، والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- الحرص على إبقاء الطرف الآخر فى مركز التابع والذى عليه أن يقبع ساكنا انتظارا للإشارة التى نعطيها له أو أن تكون حركته فى نطاق الإطار الذى تم وضعه ليحيطه.

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهى إستراتيچية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذى يتم معه الصراع التفاوضى.

وفقا لهذه الإستراتيچية يتم استخدام التفاوض التدريجى خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر، حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع جميع البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدى مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التى يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه، على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفى الوقت نفسه جعله ينحصر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التى كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط فى داخل بلاده.

وفى المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التى تتضمن توريد مختلف المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفى مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم فى مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة: إستراتيجية التدمير الذاتى (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف وآمال وأحلام وتطلعات وهى جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها، وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

١- صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائى له.

٢- البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف فى المستقبل.

تكتيكات التفاوض:

فيما يلى (٥٥) تكتيكًا مختلفًا من أهم أنواع تكتيكات التفاوض الممكن اللعب بها حسب المناهج والإستراتيجيات المختلفة السابق توضيحها مع ملاحظة أن هذه التكتيكات تختلف وتتعدد بتعدد المواقف التفاوضية واختلافها وكذلك بتعدد المؤثرات الداخلة فى عملية التفاوض:

١ تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل:

وهو أهم التكتيكات على الإطلاق وهو التكتيك الأساسى الذى يجب البدء به بين جميع أطراف التفاوض سواء كانوا أصدقاء أو أعداء أو على عدم معرفة ببعض.

ويقوم هذا التكتيك على قاعدة أساسية فى فن التعامل مع الناس هى: اكسب خصمك، فإذا لم تستطع فعليك تحييده، وإذا لم تتمكن، فامض فى المحاولة، فكل إنسان له نقطة خير أو نقطة ضعف، أو بؤرة حقد أو محور اهتمام، ويجب البحث عنها ومعرفتها وتشخيصها بدقة للوقوف على نوع العوامل المؤثرة فيها سلبًا وإيجابًا. وبمعرفة هذه العوامل يتم التعامل مع الطرف المتفاوض معه. وفى كل الأحوال يتعين على رجل التفاوض الناجح أن يعمق معرفته بالطرف أو بالشخص الذى سوف يتفاوض معه، وأن يعمل على كسب معرفته وصداقته واحترامه وتقديره ومن ثم تعاونه فى مرحلة لاحقة حتى يمكن حل القضية التفاوضية وتعظيم المكاسب والعوائد بشكل كامل.

وتستخدم فى هذا التكتيك اللقاءات غير الرسمية، كلقاء النادى أو حفلات الزفاف، أو أعياد الميلاد لبعض معارف الطرفين، ويجب أن تتم هذه اللقاءات بروح المرح الجاد، مع انتهاز الفرصة لتقديم الهدايا الرمزية كدليل على الرغبة فى الصداقة والتعاون مع الحرص على إظهار أن الهدية المقدمة هى هدية رمزية، وأنها مجرد تعبير عن الرغبة فى تنمية المعرفة وتوطيد الصداقة والتعاون بين الطرفين، وأن يتم انتقاء وتحديد هذه الهدايا بعناية فائقة لتعبر عن هذا الاتجاه، حتى لا تعتبر دليلا على الرشوة أو الضغط على الطرف الآخر.

٢ تكتيك إثارة الشهية أو الإغراء الجاذب:

وهو من اذكى أنواع التكتيكات التفاوضية التى تمارس فى كل أنواع المفاوضات وبصفة خاصة المفاوضات التجارية، وتعد الأوكازيونات التجارية الموسمية خير مثال على ذلك.

حيث تنتهز المحلات فرصة الأوكازيون لتصريف الراكد والعادم من منتجاتها بسعر مناسب، منتهزة فرصة عدم معرفة المستهلك بالسعر الحقيقى لهذه العوادم والرواكد والتى تباع على أنها بضائع عادية وسعرها المعلن عنه للمستهلك.

كما تقوم المطاعم ومحلات تقديم الأطعمة الساخنة بإطلاق رائحة الشواء للثوم وأبخرة الطعام أثناء الساعات المتوقع فيها تقديمه «الغداء - العشاء» لجذب العملاء إليها معتمدة على إثارة شهية العميل بالرائحة الجميلة للشواء مع وضع لافتة أخرى عن تقديم أطيب الطعام بأقل سعر ممكن فتغريه بالتعامل.

ويقوم هذا التكتيك التفاوضى على إعلان أحد أطراف التفاوض استعداده للتفاوض مع الطرف الآخر مع تقديم كل التيسيرات والتسهيلات الممكنة لهذا الطرف، واستعداده أيضا للتسليم ببعض مطالبه المشروعة إذا ما جلس معه إلى مائدة المفاوضات. ويجب الملاحظة أنه فى هذا الإعلان تستخدم كلمات مطاطة غير محددة المعنى مثل: «بعض، استعداد، جميع التيسيرات، اللحظة المناسبة، المصلحة المشتركة، الوقت المناسب، الظروف المناسبة».

فى نفس الوقت عدم الالتزام بشىء صريح فى هذا الإعلان، بل ترك هذا الأمر لما تسفر عنه المفاوضات داخل جلسات التفاوض، لأن أى التزام يعلن عنه قبل قبول الجلوس على مائدة التفاوض يصبح أمراً مسلماً به ولا يمكن إعادة التفاوض عليه مرة أخرى، مثله مثل الورقة المحروقة التى لا قيمة لها فى أى مباراة ذهنية بين لاعبين أمام جمهور غفير يشاهد ويتابع هذه المباراة الذهنية.

ويطلق البعض على هذا التكتيك أيضا عبارات كثيرة أهمها تكتيك «الدب وخلية عسل النحل»، وتكتيك «الفراشة واللهب» وإن كان كل منهما يعنى

استخدامه بطريقة مختلفة حيث يعبر تكتيك الدب وخلية العسل عن منهج المصلحة المشتركة الذى يقوم بتعظيم المنافع والمكاسب للطرفين، وحيث يكون عنصر الجذب وإثارة الاهتمام قائماً على مجموعة من المنافع والمزايا الحقيقية المفيدة للطرف الآخر.

فى حين أن تكتيك الفراشة واللهب يعبر عن استخدام منهج الصراع فى التفاوض حيث تكون عناصر الجذب خادعة ماكرة تقوم على اصطياد وجذب الطرف الآخر إلى التفاوض الذى يكون فى النهاية غير مربح أو قاضياً عليه تماما.

٣ تكتيك الطيب والشرس:

ويطلق البعض على هذا التكتيك تكتيك « الصقر والحمامة » حيث يتصف الصقر بالعدوانية والشراسة والهجوم المباغت والخاطف والمستمر وممارسة الضغوط المتزايدة. فى حين أن الحمامة تتصف بالوداعة والكياسة، واللطف والذوق والتفهم والانسجام، ووفقا لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الآخر أحدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع، والآخر يقوم بدور الحمامة أى هادىء الطباع.

يقوم الفرد الصقر « الشرس » بالهجوم اللاذع والساحق على الطرف المتفاوض واستخدام أساليب التهديد والوعيد بالويل والثبور وعظائم الأمور والإعلان عن ضرورة الاستجابة لكل المطالب وإلا فإنه لن ينجو من العقاب الشديد أو لن يتحقق له أى منفعة سواء فى الوقت الحالى أو فى المستقبل.

ثم تأتى مرحلة الطيب الوديع (الحمامة) ليفتح صدره للطرف الآخر الذى يأتى إليه شاكيا أو باكياً أو عارضا لمدى تشدد زميله الأول، وهنا سيستقبله

الطيب الوديع بابتسامة ترحيب ويقوم بتقديم النصائح بضرورة الاستجابة لما يصر عليه الشرس وإلا نال العقاب، وأن هذا الشرس جاد جدا فى تنفيذ تهديداته وأنه سبق له أن نفذها بدون رحمة على عديد من الأفراد، وأنه من جانبه ينصح بالاستجابة لطلباته وإن كان سوف يسعى لتحسين الشروط التى يعرضها عليه.

وتستخدم هذه العملية التكتيكية فى التفاوض مع المدين الذى يماطل فى سداد التزاماته المالية والمتعاقد عليها، ومن ثم يقوم الدائن باختيار اثنين من موظفيه لممارسة هذا التكتيك الذي غالبًا ما يأتى بنتيجة إيجابية، كما يستخدمه أيضا المحققون العسكريون ورجال الشرطة والمخابرات ورجال النيابة العامة والإدارية فى عمليات الأستجواب المختلفة والتى تأتى بنتيجة فعالة مع من تستخدم ضده.

وينصح الطرف الآخر لمعالجة هذا التكتيك بالتريث وعدم الانفعال والصبر وعدم الاستجابة لما يحاوله الطرف الأول من محاولات لزعزعة الاستقرار والتوازن النفسى لدى الطرف الثانى، والتحرك ببطء شديد وبعد دراسة وافية لمعرفة ماذا يدبر الطرف الآخر ومعرفة كيفية التغلب عليها أو على الأقل تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

٤ تكتيك الإشعار بالذنب وتأنيب الضمير:

وهو من أكثر التكتيكات المرحلية استخدامًا فى المفاوضات أيا كان نوعها وبصفة خاصة المفاوضات الاقتصادية، حيث يتم إشعار الطرف الآخر أنه كان السبب فى ضياع الصفقة وفرصة الربح المشترك نتيجة تعنته وتشدده وعدم تفهمه لحقيقة الموقف التفاوضى الذى تم التفاوض معه فيه.

وحقيقة الأمر أن هذا التكتيك يمارس مرحليًا حيث تكون إحدى الشركات فى صدد القيام بتصنيع كم مناسب من الوحدات الإنتاجية السلعية إلا أن هناك نقصًا

فى أحد مكونات الإنتاج التى سوف تتوافر بعد فترة معينة من الزمن، وخلال هذه الفترة لن تستطيع الوفاء بإحتياجات السوق من هذه السلعة وأثناء تفاوضها مع الموزعين أو مع الشركات المستخدمة لهذا النوع من المنتجات أو مع المستهلكين ممثلين فى جمعيات حماية المستهلك لا تعلن لهم عن هذه الحقيقة، بل تظهر رغبتها في التفاوض معهم للاتفاق على الشروط والمواصفات والأسعار التى تطالب بها هذه الجهات غير مناسبة وأنه فى ظلها لا تمكن الأستمرار فى الإنتاج أو الاحتفاظ بمعدلاته. وعندما تنخفض الطاقة الإنتاجية نتيجة لنقص أحد مكونات الإنتاج تدعى الشركة أن الأمر ناجم عن صعوبة الإنتاج في ظل الشروط والأسعار الموضوعة وأن هذا النقص يرجع إلى تشدد الطرف الآخر فى التفاوض. الأمر الذى يكون من شأنه أن يتحمل هذا الطرف ضغطًا داخليًا نفسيًا ناجمًا عن تأنيب الضمير والإحساس بالذنب، وهناك ضغط خارجى مادى ومعنوى من جانب أطراف أخرى لها مصالح فى استمرار إنتاج الشركة وبنفس معدلاته.

ومن ثم يكون هذا الطرف لديه استعداد أكبر للتجاوب والموافقة على مطالبنا وشروطنا التى سوف نعرضها عليه حتى يتخلص من هذه الضغوط ويخفف عبئها الملقى عليه.

٥ تكتيك عكس الاتجاهات وتغيير المواقف:

يعد تعكيس وتغيير الاتجاهات وتبديل المواقف أحد أذكى التكتيكات التفاوضية التى تمارس أثناء جلسات التفاوض نفسها، حيث يلاحظ أثناء الجلسة أن الطرف الآخر يأخذ موقفا متشدداً حيث يرفض كل ما يعرض عليه من اقتراحات. وأن كل إجاباته عن كل ما يعرض عليه من أسئلة هى لا. لا. بصرف النظر عما يقدم إليه. وأن اتجاهه العام هو يعنى عملية الرفض بشكل كامل. ومن

ثم يتعين على رجل التفاوض تغيير بنيان العملية التفاوضية بعكس شكل السؤال مع الاحتفاظ بجوهره، أى إعادة صياغة السؤال، وإعادة صياغة المبادرة بالشكل الذى يجبر الطرف الآخر على أن يحول إجابته عنها إلى نعم.. نعم... نعم...

والاستفادة من تحول موقفه السلبى إلى موقف إيجابى، فإذا اعتاد العملية الإيجابية أصبح أكثر استعداداً للتجاوب مع مبادراتنا وبشكل كبير، فعلى سبيل المثال يتم استخدام ذلك وفقا للحوار التالى:

س- هل أنت على استعداد الآن للتفاوض؟

ج- لا.

س- هل تعنى أنك فعلا لست على استعداد للتفاوض؟

ج- نعم.

س- هل يتغير رأيك إذا أحدثنا تغييراً جوهريًا فى المبادرة التى تقدمنا بها؟

ج- نعم.

س- ما نوع التغيير المطلوب إحداثه؟

ومن ثم الحصول من الطرف الآخر على معلومات إضافية يمكن استخدامها لتعديل وتغيير موقفه والتعامل معه بمنطلقات جديدة تكفل الانتصار عليه فى التفاوض.

٦ تكتيك تجزئة المجموعات الكلية:

أى جلسة من جلسات التفاوض تتناول موضوعا محددا قائما بذاته، وهذا الموضوع يشكل فى حد ذاته «مجموعة كلية» من العناصر والجزئيات، وكل

عنصر أو جزء من هذه الأجزاء يشكل بعدا متكاملا له إطار مادى ومعنوى يدور فى نطاقه، بل يمكن القول إن له مجموعة من الإطارات المحيطة به، حيث تتدرج هذه الإطارات وفقا لأهمية الجزء أو العنصر التى تحيط به ومدى قربها من مركزه، ووفقا لهذا التوزيع النسبى تحدد درجة أولويات كل إطار، والمخاطر التى تتصل بتناول كل عنصر من العناصر الخاصة بالموضوع المتفاوض عليه بالقياس أو بالتناسب مع الإطار العام الكلى للقضية المتفاوض عليها ككل.

ومن هنا فقد يرى المفاوض الماهر أنه من الأنسب لنجاح مفاوضاته، أن يتم تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض بحيث يصبح كل جزء أو كل عنصر من العناصر جزءا تفاوضيا مستقلا بهدف تعظيم المكاسب التى يحوزها أو تقليل الخسائر التى يفقدها، وهذا يتطلب درجة عالية من الوعى والمعرفة والإدراك سواء بالقضية التفاوضية أو بالظروف الخاصة بالطرف الآخر وخصائص أفراد الفريق المفاوض الآخر والملكات والمواهب والقدرات التى يحوزها.

وعلى سبيل المثال ففى أثناء تفاوض شركة مصرية مع مندوب إحدى الشركات الأوروبية التى تقدمت لإنشاء مصنع متكامل لإنتاج سلعة استهلاكية، وجد أن بند حقوق المعرفة[1] متضخم للغاية وبالسؤال عن طبيعة هذا البند ومكوناته. كانت المفاجأة التى لم تكن فى الحسبان أن هذا البند لم يكن أكثر من حق استخدام العلامة التجارية[2] للشركة الأوروبية الموردة، وكانت فرصة مناسبة تم استغلالها حيث أوضح للمندوب أنه ليس هناك حاجة إلى هذه العلامة

(1) Know How.

(2) Trade Mark.

التجارية حيث إنها غير معلومة لدى المستهلكين لدينا ولا فرق لديهم بين علامة تخترعها لهم أو بين علامة تجارية نستخدمها من شركة أوروبية، ومن ثم فإننا لسنا بحاجة إلى هذه العلامة التجارية، ومن ثم يجب إلغاء هذا البند بالكامل من العقد وتخفيض الثمن به.

أما إذا كنتم تصرون على استخدام علامتكم التجارية فإننا نطالب بدفع مبلغ لنا يغطى تكاليف الدعاية، والإعلان، والإعلام السنوى الذى سنقوم بتحميله حيث إننا فى هذه الحالة سنقوم بترويج علامتكم التجارية لدى مستهلكينا الذين لا يعرفون شيئًا عنها، مما سبب فى زيادة استهلاك منتجاتكم التى سيحملونها معهم من الخارج أو يستهلكونها فى بلادكم عند زيارتهم لها أو فى الأسواق الخارجية حيث يوجد لدينا عدة ملايين من العمال المصريين الذين يعملون بالخارج، وهكذا استطاعت الشركة المصرية إقناع مندوب الشركة الأوروبية بخفض مبلغ العقد الأصلى بقيمة حقوق المعرفة، والحصول على مبلغ سنوى من شركتهم يمثل جزءًا من التكلفة الإعلانية.

٧ تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية:

من المتعارف عليه أن لكل «فرع» من «الفروع» «أصلاً» ينتمى إليه وأن الكل «جزء» من «الأجزاء» كلاً يحيط ويشتمل عليه، ومن ثم إذا رأى فريق التفاوض أنه من الأفضل التفاوض على القضية ككل مجتمعة وليس جزءًا من أجزائها، واستخدام «تكتيك» الصفقة المتكاملة أو الشاملة كأسلوب أفضل أو أنسب للتفاوض فإن عليه تجميع الفروع والأجزاء والعناصر التى يحاول الفريق الآخر أو

الخصم تجزئتها وإيجاد الروابط والترابط بينها وتحويلها إلى قضية واحدة متكاملة يتم التفاوض عليها بشكل شامل، بصرف النظر عن عناصرها أو جزئياتها. ويستخدم هذا التكتيك عادة في ختام المفاوضات التجارية بعد أن تم الاتفاق شبه النهائي على الوحدات المختلفة من السلع المتباينة الأشكال والألوان والأحجام والأغراض، وعلى الخدمات المكملة لها، فيقوم رجل التفاوض الماهر بتجميع مبالغ هذه الصفقات الفرعية ووضعها في مبلغ إجمالي ضخم، ثم يضغط بقيمة الصفقة المجمعة على البائع للحصول على خصم الكمية الإجمالية بعد أن حصل فعلا على خصومات فعلية على الصفقات الصغيرة من قبل.

ومن يستفيد من هذا التكتيك شديد الدهاء، والذى يرتبط بالعامل النفسى لدى البائع الذى سيشعر أنه سوف يفقد صفقة ضخمة قد لا يأتى المستقبل بغيرها أو بمثلها فضلا عن أن المجهود التفاوضى الذى بذله من قبل فى الصفقات الفرعية سوف يضيع هباءً مع هذا المشترى الشديد الدهاء، ومن ثم فلا بأس من إعطائه خصمًا آخر على المبلغ الكلى لإجمالى الصفقات أو تقديم خدمات إضافية له لإقناعه بإتمام الصفقة الكلية.

٨ تكتيكا الإخفاء والإبراز:

إن القضية التفاوضية كما سبق أن أوضحنا تتضمن عناصر تفصيلية تتدرج فى أهميتها ومن ثم يمكن استخدام أساليب تكتيك الإخفاء أى دغم العناصر وإدماجها فى بعضها بحيث لا تظهر أهميتها أو ذكرها إلا ضمنا أو وضعها ضمن عناصر أقل أهمية أو تجاهلها أو حتى عدم النص عليها أو الإشارة إليها فى أى عملية تفاوضية إذا كانت هناك فائدة فى عدم العرض لها أو لإرجائها إلى المستقبل

أو للاحتفاظ بها فى وضع معين لأطول فترة ممكنة، أما إذا كان العكس فتستخدم فنون تكتيك الإبراز وتسليط الأضواء والتنويه والإشارة المستمرة والتمييز والتضخيم كوسيلة لزيادة أهمية هذا العنصر والمغالاة فيها بشكل مستمر.

٩ تكتيكا التهوين والتهويل:

تعد المبالغة فى الحدث أو الإبخاس به أو فى قيمته أحد التكتيكات شديدة الأهمية والتى يمكن استخدامها كأسلوب أو كأداة مضادة إذا ما لجأ الخصم إلى تكتيك الإخفاء والإبراز حيث يتم التهويل فى قيمة الجزء الذى أراد الخصم التقليل من أهميته أو التحقير من شأنه، وكذا إذا لجأ الخصم إلى العكس أى إلى إبراز أحد العناصر ذات الأهمية النسبية له فى محاولة معينة للمساومة عليه أو للضغط به ومن ثم يستخدم التهوين والإقلال من القيمة فى هذا المجال. ويمارس هذا التكتيك أو ذاك بفاعلية كبرى فى المبادلات التجارية السوقية سواء فى الدول المتقدمة أو فى الدول المتخلفة على حد سواء، ويجب على البائع الخبير أن يدرس بفاعلية نوعية المشترى الذى أمامه ومدى تركيبه وتوافقه النفسى ومدى رغبته فى الحصول على السلعة المعروضة، ودوافعه من الشراء وهل هى سلعة ضرورية أم لا؟

فى الوقت الذى يكون فيه على المشترى الذكى أن يعى حقيقة موقف البائع، وهل تمثل الصفقة بالنسبة له أهمية محورية أم لا، بمعنى هل يعانى من ركود فى البضاعة التى يبيعها وأن هناك تكاليف ثابتة يتعين عليه تحملها ودفعها سواء باع أم لم يبع، وفي الوقت نفسه هناك التزامات أخرى عليه مواجهتها مع الموردين ومع البنوك الممولة لنشاطه، ومن ثم يكون استعداده أكبر على البيع بسعر أقل وفقا لقدرة المشترى التفاوضية.

ويمكن ملاحظة هذا الأسلوب من خلال تتبع حركة البيع والشراء في الأسواق التقليدية المفتوحة التى يمارس فيها التفاوض الشرائى على نطاق واسع، حيث يغالى البائع فى إظهار مدى جودة بضاعته ورخص أو اعتدال سعرها، وأنه يحلف بأعظم الأيمان بأنه صادق فى كلامه فى حين أنه يقول الكذب، ومن ثم يجب مواجهته بأساليب مضادة إذا كنا فعلا نرغب فى شراء هذه البضاعة حتى نصل إلى سعر مناسب حقيقى نرتضيه كثمن لها ولإتمام الصفقة.

١٠ تكتيك التشويه والتضليل:

إن أى قضية تفاوضية تقوم على مجموعة من الحقائق الأساسية والأسانيد المنطقية التى تدعم هذه الحقائق، سواء بالبرهان العادى أو بالحجة العقلية المنطقية التى تدعم وتساند وجهة النظر الخاصة بفريق التفاوض، ومن ثم كثيراً ما يلجأ كل طرف إلى تشويه الحقائق وقلبها للطرف الآخر، وتضليله فى محاولة لإرباكه وزعزعته، ومن ثم التغلب عليه. وتستخدم تكتيكات وأدوات مختلفة فى عملية تشويه الحقائق وتضليل الخصم أهمها: حجب المعلومات عنه أو عدم إعطائها كاملة أو إطلاق الشائعات أو تزويده بأخبار كاذبة أو إقلاقه بالنسبة للعوامل الخارجية . . . إلخ.

١١ تكتيك التبديل والتعكيس:

يعد إرباك الفريق الخصم أحد الأهداف الرئيسية للفريق المفاوض ومن ثم فإن تبديل المواقف وعكس الإستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة يعد عاملا هاما في تحقيق حالة من الاختلال وعدم التوازن والحيرة للفريق الخصم. وفي الوقت ذاته جعله فى حالة إرهاق دائم بحثا عن الإستراتيجيات والتكتيكات البديلة

وبصفة خاصة إذا ما كان فريق التفاوض الخصم يضم عدداً من الأفراد التقليديين ذوى المبادىء والإستراتيچيات التقليدية العتيقة من ذوى الياقات البيضاء أعضاء الحرس القديم.

١٢ تكتيك قلب الحقائق:

إن لكل قضية تفاوضية مجموعة من الحقائق والحقوق تستند إليها وتقوم على أساسها، بل إن المبررات والحجج التى يعلنها كل طرف تقوم على هذه الحقوق والحقائق سواء كانت تستند إلى أساس تاريخى أو أساس مادى أو أساس معنوى نابع من العقائد الدينية أو السياسية أو من العرف الأجتماعى أو المهنى.

ومن ثم يمكن للمفاوض الذكى استغلال عناصر الضعف أو الأختلاف فى الرأى بين الأفراد والعلماء أو الجدل القائم بين أئمة الفكر وأساطين السياسة والاقتصاد والاجتماع طوال فترات التاريخ المختلفة لقلب هذه الحقائق وتغيير تلك الحقوق وفقا للهدف أو المصلحة التى يرغب فى تحقيقها، وهذا بالطبع يستلزم دراسة واسعة بهذه الأمور.

١٣ تكتيكات إعادة التكوين أو التفريغ أو التشكيل:

إن محور التفاوض فى أي قضية تفاوضية هو أن القضية التفاوضية مركبة من مجموعة من العناصر تشكل فى مجموعها العام القضية التفاوضية وارتباط كل عنصر فيها بالآخر يزيد أو يضعف من القاعدة التفاوضية لأى طرف من أطراف التفاوض، ومن ثم فإنه من الممكن استخدام تكتيك إعادة تكوين عناصر القضية التفاوضية وإعادة ترتيب الأولويات الخاصة بكل عنصر فيها، وفى الوقت نفسه يستخدم تكتيك تفريغ كل عنصر من محتواه أو مضمونه الحقيقى وجعله

روتينيا أجوف أو شكليا، أى فارغ المضمون يساعد فى كسب الجولات التفاوضية بشكل كبير، حيث يصبح الانصياع لمطالب الطرف الآخر مجرد استجابة لا قيمة لها، ولكن لها مقابل علينا أن نحصل عليه بالتبادل والتبعية على أن يكون مقابلاً حقيقيًا قوى المضمون.

١٤ تكتيكات التتبع التاريخى والاستئصال العضوى أو التقاطع الزمنى:

للقضية التفاوضية أصول تاريخية تراكمت خلالها عناصرها واكتسبت من خلالها بناءها التاريخى نتيجة للأحداث التي تمت، أو نتيجة لتفاعلات هذه الأحداث سواء بشكل كلى أو بشكل جزئى، ويفيد التتبع التاريخى لنشأة وتطور القضية التفاوضية أو أحد عناصرها فى تأييده أو معارضة وجهة نظر معينة دون أخرى. وبنفس الأسلوب يفيد استخدام تكتيك حذف أحداث تاريخية معينة أو استئصالها أو إحداث تقاطع بينها وبين حوادث أخرى فى العملية التفاوضية خاصة فى حالة عدم معرفة الطرف الآخر أو عدم إلمامه بالأصول التاريخية للقضية التفاوضية بشكل أو بآخر.

١٥ تكتيك التراكم أو التناقص «التناول المتدرج»:

تتركب العملية التفاوضية من مجموعة من الجولات أو المراحل، وكل مرحلة منها تمثل إحدى اللبنات الأساسية التى يتم البناء عليها أو وفقًا لها، ومن ثم فإن أى اختلال يحدث قد يؤثر على بنيان القضية التفاوضية أو محصلتها النهائية، ويساعد التفاوض المتدرج على ترتيب القضايا التفاوضية ووضع أولويات لكل عنصر منها يتم تناوله، كما أنه يتضح فى الوقت ذاته بوضع برنامج زمنى يتم فى إطاره التفاوض ويتم التقييم لمدى الإنجاز التفاوضى وفقا له. ويستخدم هذا

التكتيك التفاوضى وفقا لأساسين أولهما : التناول المتدرج التراكمى لعناصر القضية التفاوضية والذى من خلاله يتم إعداد وبناء عناصر القضية التفاوضية بحيث يضيف كل عنصر إلى العناصر الأخرى ويتراكم الإنجاز، أو بأسلوب آخر يقوم على التدرج المتناقص حيث يقوم فريق التفاوض بهدم العناصر التفاوضية بحيث تفقد القضية التفاوضية عناصرها تدريجيًا وهويتها وبناءها فى النهاية أى تختفى بمرور الوقت ليبتلعها النسيان.

كما أن التناول المتدرج للعناصر الخاصة بالقضية التفاوضية يرتبط فى بعض نواحيه بتناول الأمور الأيسر أولاً : ثم الانتقال تدريجيًا إلى الأمور الصعبة أو التى لا يسهل الاتفاق بشأنها.

١٦ تكتيك المناورة:

يستخدم هذا التكتيك بصفة أساسية لكسب الوقت أو لإحراج الخصم أو للتمهيد لطرح مبادرة جديدة أو لإجبار الخصم على كشف أوراقه دفعة واحدة، ومن ثم تجريده من أسلحته أو على الأقل معرفة هذه الأسلحة والاستعداد لها بأسلحة مضادة وتلعب أساليب إطلاق الشائعات دورا أساسيا فى عمليات المناورة والإعداد لها والتمهيد لنجاحها. وتقوم المناورة أساسًا على مفاجأة الخصم وإرباك تفكيره وخلل فى توازنه عن طريق التقدم باقتراح لم يكن فى الحسبان يبدو للوهلة الأولى أنه متوافق مع مطالب الخصم وهو فى الحقيقة بعيد كل البعد عنها بل هو مدمر لرغبات الخصم ومطالبه أيضا.

١٧ تكتيكا المواجهة والهروب:

يعتمد تكتيك المواجهة على كشف الأكاذيب ودحض المزاعم ودحر الشائعات

التى يطلقها الخصم ويروج لها، وتقوم المواجهة على أساس الحقائق والمسلمات البديهية خاصة فيما يتعلق بالعرف والعادات والقيم السائدة سواء كانت مكتسبة أو يستهدف إكسابها، وبهذا يصبح المجال متسعا أمام فريق التفاوض فى مجابهة الفريق الآخر وأفضل أساليب المواجهة هو المنطق المتراكم بحيث تبنى القضايا على مجموعة من الأسس المنطقية المستمدة من العرف ومن العادات ومن التقاليد خاصة إذا كانت مؤيدة لوجهة النظر التى تبناها الفريق المفاوض.

كما أن المواجهة تستلزم الاتجاه المباشر بأسلوب حاسم ضاغط يتم خلاله توجيه كم مناسب من المعلومات والبيانات القوية إلى الخصم المتفاوض معه لزعزعة استقراره.

أما تكتيك الهروب من المواجهة فهو يعتمد على الحساب الدقيق لكل العوامل الكلية والجزئية، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للآراء ووجهات النظر التى يبديها الفريق الخصم وإستراتيجياته التى يتبعها وتكتيكاته التى يستخدمها، وبعد هذه الحسابات الدقيقة، إذا تبين منها سلبية النتيجة إذا استمرت المفاوضات على هذا النحو ومن ثم فإنه يتعين الهروب منها سواء نهائيا أو مؤقتا ريثما يتم تعديل الظروف لصالحك، ويقوم تكتيك الهروب على اختلاق الأزمات وافتعالها لصيد الأخطاء وتضخيمها خاصة تلك الأخطاء الشخصية أو العفوية غير المقصودة التى تصدر من أعضاء الفريق الآخر وبصفة خاصة من قيادته أو أعضائه المتشددين بحيث يتم ضرب عصفورين بحجر واحد أولهما إرجاء المفاوضات للوقت المناسب والثانى التخلص من هؤلاء القادة أو الأفراد المتشددين عن طريق استخدام الرأى العام ضدهم أو قيام متخذ القرار بتغييرهم.

١٨ تكتيكا الضغط وجس النبض:

تمارس تكتيكات الضغط على الفريق الآخر سواء باستخدام عناصر التكلفة المادية أو الزمنية أو الرأى العام أو المصلحة التى قد تتأثر إذا فشلت المفاوضات بهدف إجبار الخصم على قبول وضع معين أو الامتناع عن عمل معين جعله أكثر مرونة فى تفاوضه، أما تكتيك جس النبض فيهدف إلى التعرف المبدئى على مواقف وآراء واستعداد الطرف الآخر وانطباعاته بالنسبة لعناصر القضية التفاوضية سواء فى جزئياتها أو فى تكاملها الوحدوى بهدف رسم السياسة المثلى لمواجهة هذا الخصم والتغلب عليه.

١٩ تكتيك ادعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم:

يستخدم هذا التكتيك أثناء سير المفاوضات واحتدامها خاصة عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية أو عند تقديم الفريق الآخر اقتراحاً من جانبه لمعالجة إحدى الجزئيات، أو لادعائه أحد الحقوق التاريخية أو لاستخدامه حقيقة تاريخية فى الاستدلال على حق معين، ويهدف هذا التكتيك إلى كسب مزيد من الوقت، وإلى استدراج الخصم ليفضى بكل ما عنده من معلومات وأدلة وأسانيد، ومن ثم دراسة كيفية دحضها والتغلب عليها بل وتحويلها إلى أداة تساند وتدعم موقفنا أمام الفريق الآخر، أو فى استخدامها فى تمييع القضية التفاوضية خاصة أنه على مر العصور كان هناك اختلاف فى وجهات النظر فيما يتصل بالحوادث أو الحقائق التاريخية، كما أن تجاهل الخصم قد يدفع أفراده إلى أن يفقدوا أعصابهم وبالتالى تحكمهم فيما يحوزون من معلومات فيستخدمونها دفعة واحدة أو تقدمهم بمبادرات إيجابية لحل القضية التفاوضية.

٢٠ تكتيكا التهديد والترغيب:

يستخدم التهديد فى العمليات التفاوضية بدرجات متفاوتة وفى أوقات مختلفة تتطلبها الظروف التى يتم فيها التفاوض، وأقصى درجات التهديد هى استخدام القوة والغضب، وأقلها هو التهديد بقطع المفاوضات أو إرجائها أو التغيب وعدم حضور جلساتها، ويعد هذا النوع من التكتيكات من تلك التى يجب استخدامها وفق حسابات دقيقة وبعد معرفة كاملة بالطرف الآخر وحساب دقيق لما يمكن أن يكون عليه رد الفعل المتوقع منه، أو التنويه بشكل سليم وفقا لاحتمالاته المختلفة خاصة إذا اتخذ التهديد شكل التشهير بأحد أعضاء الفريق الخصم أو متخذ القرار فيه لإجباره على تغيير مواقفه.

أما الترغيب فهو التكتيك العكسى للتهديد وهو يقوم على إغراء الخصم على الاستمرار فى التفاوض بإظهار بعض المزايا أو المكاسب التى يمكن أن يحوزها إذا نجحت المفاوضات ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن تكون هذه المزايا احتمالية التحقيق وليس حتمية التحقق أو مستحيلة التحقق، ومن ثم فإن إظهار بعض المرونة فى العملية التفاوضية يساعد على نجاحها وتحقيق المكاسب المشتركة للطرفين خاصة إذا ما أظهر الطرف الآخر تفهما ومرونة مقابلة لها وإلا لن يكون هناك داع أو ضرورة لذلك، كما قد يكون الترغيب شخصياً أى أن ينصرف إلى أفراد الفريق المفاوض المناوئ، ويأخذ شكل الرشوة يجعله يحيد عن اتخاذ قرار ما أو اتخاذ قرار ما.

٢١ تكتيك وضع العراقيل لكسب الوقت:

كثيرا ما يجد فريق التفاوض نفسه واقعاً فى موقف حرج أو موقف لم يكن فى الحسبان نتيجة حدوث ظرف من الظروف غير المتوقعة، أو لتقدم الطرف الآخر

بمبادرة غير محسوبة أو غير متوقعة، ومن ثم فإنه يتعين إيجاد مزيد من الوقت لتحليل هذه العوامل ودراستها دراسة وافية وبحث الأساليب الخاصة بمواجهتها والرد عليها، وتستخدم عملية وضع العراقيل فى هذا المجال لكسب مزيد من الوقت، كما إنه من ناحية أخرى تستخدم هذه التكتيكات للتمهيد لإدخال أحد المقترحات أو المبادرات أو انتظارا لتحسن الموقف أو للتمهيد لإجراء آخر.

٢٢ تكتيكات التوضيح، والتعتيم، والتجهيل والبلف:

وتعد هذه التكتيكات من أكثر التكتيكات استخداما فى العمليات التفاوضية، ففى داخل بعض القضايا تكون هناك مواقف غير واضحة سواء من حيث الواجبات أو الالتزامات للأطراف المتفاوضة، فضلا عن أن هناك نصوصًا فى حاجة إلى تفسير، ومن ثم فإن توضيح هذه المواقف وتفسير تلك النصوص قد يساعد على إتمام القضية التفاوضية بنجاح، وقد يكون العكس تماما حيث يرى الفريق المفاوض انه من المناسب «بلف» الفريق الآخر إذا كان حديث الخبرة أو عديمها وله جميع الصلاحيات للوصول إلى قرار ما والتوقيع عليه دون الرجوع إلى جهة أخرى، ومن ثم تستخدم تكتيكات التعتيم والتجهيل لجعل هذا الطرف على غير دراية أو معرفة بالظروف المختلفة التى يتخذ فيها قراره، ومن ثم يتجه إلى اتخاذ قرار معين فى ضوء المعلومات المحدودة التى تم تزويده فيها بشكل خاص يتوافق مع احتياجات واتخاذ القرار الذى نرغب فى أن يتخذه لصالحنا.

ويعتمد فى تكتيك التجهيل على أساليب الإدغام للنصوص والعوامل والعناصر وعدم شرح النصوص، بل ودمجها، ومن بين الأساليب المستخدمة فى هذه التكتيكات الإيحاء للفريق الآخر بأن أى استفسار من جانبهم يعبر عن جهلهم

وحداثة خبراتهم وعدم صلاحيتهم للتفاوض ومن ثم فإنهم سوف يترددون كثيرا قبل قيامهم بطلب مزيد من المعلومات أو الاستفسار حول نقطة من النقاط.

٢٣ تكتيك الجدل بأنواعه المختلفة:

وهو من أكثر التكتيكات استخداما بهدف كسب الوقت، وإجهاض المبادرات والتعتيم، وتبادل الرأى بالرأى، والتغطية على أمور معينة لا نرغب فى إظهارها بصورة واضحة... الخ.

وأهم أنواع الجدل ما يلى:

- ***الجدل التاريخى:*** ويدور حول الأصول التاريخية للقضية التفاوضية، وكيف نشأت التطورات التى مرت بها، والتغييرات التى أصابتها خلال السنوات الغابرة، والعوامل التى أدت إلى اتخاذها الشكل الذى أصبحت عليه الآن... الخ.
- ***الجدل السوفسطائى:*** ويطلق عليه البعض الجدل من أجل الجدل، أو الجدل العقيم الذى لا يستهدف من ورائه تحقيق هدف معين يسعى إلى الوصول إليه سوى تضييع الوقت.
- ***الجدل الفلسفى:*** وهو جدل شديد التشعب حيث يتناول جميع النواحى والأبعاد، والزوايا، والجوانب المتصلة بالقضية المثار حولها النقاش أو التفاوض والاستغراق فى ذاتها، والإحاطة بإطارها، والانطلاق إلى آفاقها بشكل مستغرق تماما وفقا لإطار إيديولوجى معين، أو عقائدى، أو فكرى.
- ***الجدل البنائى التراكمى:*** وهو من أكثر أنواع الجدل استخداما فى التفاوض، ويستند هذا النوع على أصول المنطق التراكمى المعتمد على بنيان وهيكل

القضية التفاوضية، حيث يتم البناء على كل موضوع تم التفاوض عليه والتوصل فيه لنتيجة. ويتم البناء وفقا لهذا الجدل من خلال أى من الأسلوبين التاليين:

الأسلوب الأول: الانتقال من العام إلى الخاص أو من القضايا الكلية إلى المواضيع الجزئية.

الأسلوب الثاني: الانتقال من الخاص إلى العام أى من الجزء إلى القضية الكلية.

٢٤ تكتيك تعزيز المواقف والكسب الدائم:

ويمتاز هذا التكتيك بأن صاحبه لا يتقبل أى هزيمة، حتى ولو كانت هزيمة تكتيكية مرحلية أو مخططة لإحراز النصر. حيث يعتبر الهزيمة أمراً يمس كرامته وشخصيته ولا يجب أبداً فى أى مرحلة من المراحل أن يقال إن جهة ما أحرزت عليه نصرا ولو محدودا أثناء تفاوضه معها، ويطلق على هذا التكتيك أيضا «بالتكتيك الحذر» والذى يقوم على اختيار مواضيع وعناصر القضايا التفاوضية التى تمتاز بالسهولة واليسر وشبه الاتفاق والتسليم فيها لوجهة نظرنا والتفاوض عليها بنجاح واحراز التفوق فيها والانتقال منها إلى غيرها وهكذا.

ويستدعى هذا النوع من التكتيكات استخدام كل العوامل والمؤثرات الضاغطة والجذابة لإجبار الطرف الآخر المتفاوض معه على التسليم بوجهة نظرنا الكامل ودون قيد أو شرط، أو عدم السماح لهذا الطرف بالإعتراض على أى منها بأى حال من الأحوال.

٢٥ تكتيك الإرهاق الجسدى:

ويقوم هذا التكتيك على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهدة ذهنيا وجسمانيا، وعدم إعطائه الفرصة للراحة أو التقاط الأنفاس بحيث يكون غير قادر على الإلمام بكل ما يعرض عليه، بل إنه غالبا ما يوافق على كل ما يقدم له، نظرا لإرهاقه الجسدى الشديد وعدم قدرته على التركيز، وضيق الوقت المتاح له للتفكير، فضلا عن عدم وجود أى شكل من أشكال الرقابة على تصرفاته أو المحاسبة على نتائج أعمالة التفاوضية.

ويستخدم كثير من الشركات متعددة الجنسية أو دولية النشاط هذا التكتيك فى مفاوضاتها مع الوفود التجارية الزائرة لها من دول العالم الثالث، حيث تقوم الشركة بإعداد برنامج زيارات حافل لهذه الوفود يتضمن زيارة المصانع والشركات التابعة لها خاصة فى الأماكن المتطرفة والضواحى للوقوف على خطوط ونظام الإنتاج للسلع التى سوف يتعاقدون عليها، وفى الوقت نفسه إعداد برنامج سياحى وترفيهى ليلى يمتد لساعات متأخرة من الليل يتم خلاله تقديم كل أنواع الخمور والمسكرات مع التعاقد مع عدد من النساء «سكرتيرات[١]» أو رفيقات للسهرات أو لفترة التواجد فى الخارج للعناية بأفراد الفريق المتفاوض خاصة فى إرشادهم إلى مناطق الشراء للوازم المنزلية والعائلية والهدايا الرمزية المختلفة التى سيعود بها أفراد الفريق إلى بلادهم.

---

(١) تنتشر مكاتب توكيلات ومؤسسات هذا النوع من السكرتيرات والرفيقات فى معظم دول العالم والتى تتعاقد معها الشركات المختلفة خاصة أن هذه المكاتب تتوافر لديها سيدات من جنسيات مختلفة يجدن اللغة التى يتحدث بها أفراد فريق التفاوض القادمون من دول العالم الثالث.

ومن ثم بعد هذا الإرهاق الجسدى لن يكون فى مقدرة أفراد هذا الفريق التفاوض على أى شىء نظرا لضيق الوقت وعدم القدرة على التركيز ومن ثم فإنهم حتى لن يجرؤوا على القيام بمفاوضات شكلية، بل سيقومون بالتوقيع على ما يعرض عليهم من اتفاقيات تتضمن عادة شروطًا شديدة الإجحاف أسوأ مما كان عرض عليهم قبل سفرهم للخارج، ومن ثم يعود أفراد الفريق ومعهم اتفاقيات لن ترى النور، أو تمتد اليها أيدى غيرهم. حيث يحتفظون بها فى خزائنهم الحديدية ولا تظهر للوجود سوى ملخص إعلامى لها يشيد بالدور الخطير والمجهود الكبير الذى بذله الفريق فى التفاوض فى الخارج.

ولعلاج هذا الموقف يتعين قبل سفر الفريق المتفاوض الحصول على برنامج محدد لجلسات التفاوض، وأن لا يتم أو يقوم بأى زيارة إلى مناطق الإنتاج إلا بعد الانتهاء من التفاوض وتوقيع العقد بشكل مبدئى، حيث يجب توقيع العقد النهائى فى أرض الوطن بمعرفة المسئول الذى أوفد هذا الفريق ولا يجب بأى حال من الأحوال التوقيع فى الخارج بشكل نهائى على العقد، وذلك لإعطاء الفرصة كاملة لمراجعة العقد وبنوده مرة أخرى فى أرض الوطن بعيدا عن الضغوط والمؤثرات الخارجية.

٢٦ تكتيك المفاجأة وإبراز ما لم يكن فى الحسبان:

وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الضاغطة شديدة التأثير والتوقع على الطرف الآخر المتفاوض معه، حيث إن الإعلان عن عنصر جديد بصورة مفاجئة لم تكن فى حسبان الطرف الآخر يؤدى إلى حدوث تحول يكاد يكون كاملا فى عناصر الموقف التفاوضى، بل وهزه فى عنف إلى الدرجة التى تفقد الطرف الآخر

القدرة على الرد أو الاستجابة السريعة نظرا لاختلاف قدرته على إعادة ترتيب أولوياته وحساباته واستراتيجياته ومناهجه.

ولعل أكثر الأمثلة على ذلك الزيارت الخاطفة غير المخططة بين الشركات المتنافسة للاتفاق على الأندماج الصناعى أو التجارى بدلا من استمرار حملات التنافس والصراع بينهما، أو ايجاد تكتل اقتصادى وتجارى جديد بينهما لمواجهة التكتلات والأطراف الأخرى بشكل فعال.. إلخ.

٢٧ تكتيك التقابل فى منتصف الطريق (الحلول الوسط):

ويقوم هذا النوع من التكتيكات على العمل على إحداث نوع من الملاءمة والتوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددا فى مواقفهما التفاوضية وأرائهما المعلنة المتشددة، والتى يستحيل معها التوصل إلى اتفاق بين الطرفين.

ومن هنا يتم تحديد وتشخيص الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضى الطرفين معا.

فعلى سبيل المثال إذا كان أحد البائعين يرغب فى بيع سلعته بمبلغ ١٠٠ جنيه فى حين أن المشترى يرى أن القيمة المناسبة هى ٨٠ جنيها، وكلاهما مصر على رأيه فإن تحديد المدى التفاوضى بينهما يتم عن طريق طرح القيمة على النحو:

المدى التفاوضى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى = ١٠٠ - ٨٠= ٢٠ جنيها.

وبقسمة المدى التفاوضى على ٢ نحصل على نصف هذا المدى على النحو التالى:

نصف المدى التفاوضى= $\frac{٢٠}{٢}$ = ١٠ جنيهات

ويضاف نصف المدى التفاوضى إلى الحد الأدنى أو القيمة الدنيا التى يرى الطرف المفاوض المشترى دفعها ويطرح نصف المدى من القيمة العليا أو الحد الأقصى الذى يرى الطرف البائع الحصول عليها وعند تساوى الناتج وهو فى هذه الحالة ٩٠ جنيها يصبح هذا السعر المناسب للتعاقد بين الطرفين أو لبدء مفاوضات تقريبية عليه للوصول إلى سعر يرتضيه الجانبان.

وكذلك الحال بالنسبة للمفاوضات السياسية والعسكرية والاجتماعية حيث يتم تقييم موقف كل طرف من الأطراف وإعطائه أوزانًا ترجيحية نسبية مناسبة وإجراء الحسابات السابقة عليها وإعادة ترجمة الناتج إلى عناصر تفاوضية تصلح كثمن جديد أو كحل وسط للوصول إلى اتفاق وتوقيعه.

٢٨ تكتيك التخويف بالمجهول (الإرهاب التفاوضى) لتسهيل قبول الخصم للمعلوم والمعروف حاليا وارتضائه له والتسليم به:

التفاوض يرتبط النجاح فيه إلى حد كبير بعدم معرفة المستقبل، ومحاولة كل طرف من أطرافه التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية، أما إذا استشعر أحد الطرفين أن المستقبل لا يبشر بخير وأن المتاح أمامه حاليا لن يتوافر مستقبلا فإنه يقبل ما يعرض عليه حاليا ودون أى تفكير.

ويستخدم الباعة هذا التكتيك ببراعة فى أوقات الأزمات، حيث يشيرون بطرف خفى وهمًا للعملاء المشترين أن هناك اتجاهًا لرفع سعر السلعة فى المستقبل القريب، أو أن هناك قرارًا سوف يصدر بحظر استيراد هذه السلعة، أو أن هناك مشاكل فى خطوط إنتاجها سوف تؤدى إلى عدم إنتاج هذه السلعة لمدة طويلة من الزمن... إلخ.

ومن ثم فإنهم يقدمون النصيحة المخلصة للمشترى فى أن يقوم بالشراء الفورى

لهذه السلعة قبل أن ترتفع أسعارها والذى يحدث فى العادة نتيجة لذلك قيام المشترى بإخطار معارفه وأصدقائه والذين يقومون بإخطار معارفهم وأصدقائهم فيندفعون لشراء السلع فيزداد الطلب عليها وترتفع أسعارها حتى لو لم يصدر هذا القرار.

٢٩ تكتيك جذب الانتباه إلى عنصر من العناصر مع تحويل النظر عن باقى عناصر القضية التفاوضية وإدخالها حظيرة الإهمال والنسيان:

ويستخدم هذا النوع من التكتيكات الذكية بخبث ودهاء شديد ويمارس على الطرف الآخر بشكل ذكى يجعله لا يفطن إلى ما حدث له.

حيث يتم تركيز الضوء وتسليط الاهتمام على أحد العناصر الجزئية غير الهامة فى القضية التفاوضية لجعلها بؤرة التفاوض ومحوره واستخدام الضغط الإعلامى والدعائى لتصوير أن هذه الجزئية هى صلب القضية أو بؤرة النزاع أو أساس الصفقة التى سيتم الوصول إليها وإجبار الطرف الآخر على تصديق هذه الأكذوبة والانخداع بها. فى الوقت الذى يتم استنزاف موارد وعناصر القضية التفاوضية الأخرى والاستفادة بها.

فعلى سبيل المثال تقوم شركات البترول بإثارة قضية الغازات البترولية الجانبية التى تستخرج تلقائيا مع البترول، واستخدام الحملات الدعائية والإعلامية لجعلها قضية رئيسية وإجبار الحكومات على التفاوض بشأنها بشكل مكثف واعتبارها محور وبؤرة وركيزة العمل التفاوضى فى الوقت الذى يتم التغاضى عن باقى عناصر القضية التفاوضية والتى تشمل - على سبيل المثال - ما يلى:

- شروط الاستغلال البترولى للمناجم وعمليات صيانة المنجم الدورية ومعدلات الاستنزاف المرتفعة التى تقوم بها هذه الشركات للآبار دون اعتبارات لحدود الأمان الخاصة باستخراج الخام منها.

- الحفاظ على البيئة وشروط الإقلال من التلوث.
- الخدمات الحضارية من شق الطرق وإقامة الكبارى وإنشاء المطارات والموانىء وخطوط السكك الحديدية وإقامة المدن وعمليات الإعاشة اللازمة لخدمة العاملين فى هذه الحقول.
- الضرائب والرسوم والإتاوات التى على الشركة أن تدفعها للحكومات ومواعيد وأنماط وطرق الدفع وشروطه.
- الغرامات والجزاءات الرادعة فى حالة مخالفته الشركات للقوانين واللوائح الصحية والبيئية وما اتفقت عليه فى تعاقداتها مع الحكومات.
- عمليات نقل المعرفة والخبرة والتدريب للعمال والشركات الوطنية وحقوق التصنيع والمشاركة فى الاستخراج وعوائده وفنون الادارة العملية خاصة فيما يتصل بتخطيط عمليات الإنتاج، وتسويق الخام..... الخ.

٣٠ تكتيك المس وأهرب:

ويستخدم هذا التكتيك فى القضايا ذات الطبيعة شديدة الحساسية، والتى يصعب معها معرفة رد فعل الطرف الآخر المتفاوض معه، ومن ثم فإنه يتم تناول عناصر القضية التفاوضية واحدا بعد الآخر بشكل غير مباشر عرضى وعفوائيا من خلال الحوار العابر لمعرفة مدى قابلية الطرف الآخر على التفاوض عليه وبشأنه، ومدى إمكانية معالجة هذا الجزء شديد الحساسية بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة، ومن ثم يتعين قياس الانطباعات التى ترتسم على وجه وتصرفات ورد فعل الطرف الآخر أثناء لمس أو مس هذه العناصر التفاوضية، فإذا أظهر هذا الطرف ترحيبا وقبولا واستعدادا يتم التفاوض، إما إذا أظهر غضبا ونفورا واستياءً فيتم الهرب.

٣١ تكتيك التلميح والإشارة الخفيفة:

وهو من أهم أنواع التكتيكات التفاوضية، حيث يستخدم لأكثر من غرض خلال الجلسات التفاوضية من بينها التهديد والترغيب، والموافقة والرفض.. إلخ، وكل هذه الأغراض احتمالية غير مؤكدة وإنما تتم الإشارة الخفيفة إليها لتوفير الوقت والجهد الذى سوف تستغرقه عملية التفاوض بشأنها وتحذير أو تشجيع الطرف الآخر على عدم طرح أو طرح تصوراته وآرائه بشأن أحد العناصر التفاوضية، والتى ينبغى تجاهلها أو ينبغى تأكيدها، وفقا لما تكون عليه الحالة، أو وفقا للهدف والموقف التفاوضى القائم الآن.

٣٢ تكتيك التضامن المرحلى:

ويتم هذا النوع من التكتيكات الذكية بهدف كسر حاجز الرغبة والشك والعداء القائم بيننا وبين الطرف الآخر وتحويله إلى جسر للصداقة والمودة والتعاون المثمر، حيث عندما نتبنى ونتضامن مع الطرف الآخر فى بعض مطالبه العادله والمنطقية سوف نكتسب تعاونه، وفى الوقت نفسه نحصل على ثقته واحترامه، ونصبح مستودعا لأسراره ومن خلالها وبها تشتد وتتوطد العلاقات، ونستطيع إقناعه بمطالبنا ونجعله يتبناها كما تبنينا نحن من قبل بعض مطالبه، فإذا رفض كانت لدينا الأسرار والمعلومات التى تستطيع بها إجباره على الانصياع لهذه المطالب.

٣٣ تكتيك التصامت المرحلى:

ويقصد بالتصامت هواستخدام الصمت المطبق كفعل إرادى لتحقيق ضغط على الطرف الآخر لدفعه للقيام بعمل معين لإخراجنا عن هذا الصمت مثل:

- القيام بمبادرة جديدة ذات شروط أكثر مناسبة.
- تعديل شروط مبادرة قائمة لتصبح أكثر مناسبة.
- إدخال متغير أو مؤثر جديد أو حذف بعض القيود القائمة.

وهذا التكتيك أيضا يعد من التكتيكات الضاغطة السلبية التى لها نتائج مؤكدة إيجابية، حيث تجبر الطرف الآخر دائما على الحركة إيجابيا بشكل مناسب وإلا أصبحت القضية لا قيمة لها وسوف يلفها ويطويها بحر النسيان.

٣٤ تكتيك فرض الأمر الواقع:

ويقوم هذا التكتيك على الضغط الهجومى على الطرف الآخر ومواجهته بعنف، ومحاصرته وتضييق الخناق عليه وعدم إتاحة أى منفذ له للهرب أو التراجع، بل يتعين عليه قبول النتيجة المعروضة عليه، ويستخدم هذا التكتيك بحذف وشطب كل البدائل المعروضة أمام الطرف الآخر.. والإبقاء علي بديل واحد منها بحيث يقوم هذا الطرف بقبوله وإلا عليه أن يتحمل خسارة الصفقة كاملة.

ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن تكون النتائج المترتبة على قبول البديل الوحيد المعروض أفضل أو أقل خسارة من رفضه وعدم الاخذ به كامر واقع حتمى.

٣٥ تكتيك الإجهاض للمبادرات المقدمة أو للجهد التفاوضى:

ويعتمد هذا التكتيك على إثارة المشاكل والعقبات أمام الطرف الآخر، خاصة إذا كان هذا الطرف يتمتع بحرية الحركة والحيوية والقدرة على إحراز النصر فى مفاوضاته حيث يتم استخدام الوسائل الآتية معه:

- طلب التفصيلات الشديدة لما يعرضه من اقتراحات والادعاء الدائم بعدم وضوحها، وغموضها وإنها مبهمة بشكل كبير.

- طلب توثيق الحقوق التى يدعيها بالمستندات والوثائق الرسمية.
- طلب مزيد من الوقت للدراسة والتحليل وعرض الأمر على السلطات المختصة.
- الادعاء بأن الاقتراح غير مناسب ويتعارض مع ظروف البيئة المحيطة، سواء كانت ظروفًا سياسية أو اقتصادية او اجتماعية أو حتى جغرافية.
- الادعاء بأن الاقتراح شديد النظرية لا يمكن تطبيقه عمليا أو مغرق فى المثالية ولا يمكن تحقيقه فى الوقت الراهن.

٣٦ تكتيك حدود السلطة وحدود الزمن «سقوف التفاوض»:

ويطلق على هذا النوع من التكتيكات أيضًا «تكتيك السقوف التفاوضية»، وهذه السقوف التى يتم التذرع بها ذات بعدين أساسيين هما:

(أ) سقوف تتصل بالسلطة المخولة.

(ب) سقوف تتصل بالفترة الزمنية أو الوقت المحدد للتفاوض.

ويعد تكتيك حدود السلطة تكتيكًا مرحليًا هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء والمحللين لتقييم عناصر الموقف التفاوضى وتقييم البدائل المعروضة، إثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بعمله بصورة أفضل.

ومن ثم يتم التذرع بأن السلطة المخوله لفريق التفاوض لا تستطيع البت فى هذه البدائل المعروضة وأنه يتعين الرجوع إلى سلطة أعلى لعرض الأمر عليها والتشاور معها.

أما تكتيك حدود الزمن فإنه على عكس التكتيك الأول، فإنه تكتيك ضاغط

على الطرف الآخر حيث يُحدد للمفاوضات وقت معين لا يتعين تجاوزه لأنه لابد من الوصول إلى اتفاق بشأن القضية التفاوضية قبل مرور هذا الوقت، وإلا تعرضت الصفقة كلها للمخاطر.

ويستخدم هذا التكتيك كأسلوب ضاغط على الموردين من حيث ضرورة الانتهاء من شروط العقد لعرضها على مجلس الإدارة، أو للتصديق عليها من مجلس الشعب في دورته الحالية قبل أن تنتهي أو للحصول على توقيع رئيس مجلس الإدارة قبل سفره إلى الخارج.... إلخ.

٣٧ تكتيك التراجع أو الانسحاب المنظم:

ويقوم هذا التكتيك على الحساب الدقيق لعائد الاستمرار فى العملية التفاوضية إلى نهايتها حيث يتبين لفريق التفاوض أنه يواجه حائطًا ضخمًا لا يمكن تجاوزه أو اختراقه نتيجة لتعنت وإصرار وتشدد الفريق الآخر فى مطالباته وأن هذه المطالب تتضمن خسارة مؤكدة، وأن هناك إمكانية احتمالية ضخمة لانتصار الطرف الآخر علينا إذا استمررنا فى التفاوض معه حاليا.

ومن ثم يرى فريق التفاوض أنه من المناسب الاكتفاء بما تم إحرازه في الجلسات التفاوضية السابقة وأنه من الافضل الانسحاب تدريجيًا بدون أن يحدث أى خلاف جديد يؤدى إلى ضياع المكاسب السابقة التى حققها فى المفاوضات.

ويتم هذا الانسحاب التدريجى على عدة خطوات يراعى فيها الهدوء والكياسة، وتشمل هذه الخطوات ما يلى:

أ - تقليص سلطات فريق التفاوض.

ب - تقليل أعداد فريق التفاوض.

جـ- استبدال أعضاء فريق التفاوض.

د - استدعاؤهم للتشاور.

هـ- طلب مهلة للدراسة والبحث.

و - الانقطاع عن التفاوض والتغيب عن الحضور فى جلساته والتذرع بأسباب وأعذار مختلفة لذلك.

ويستخدم أيضًا فى هذا المجال تكتيك عدم الانسجام الظاهرى حيث يساعد اختفاء فريق المفاوضات وعدم إقباله على التفاوض على إعادة الطرف الآخر النظر فى موقفه وتغيير حدة تشدده وإعطاء ليونة ويسر أكثر فى مطالبه التفاوضية حتى يشجع فريق التفاوض على الجلوس مرة أخرى إلى مائدة المفاوضات.

٣٨ تكتيك اللجوء إلى التحكيم:

ويعنى هذا التكتيك اللجوء إلى طرف ثالث لعرض الأمر عليه وارتضاء حكمه والنزول على ما يقرره وتنفيذه، وذلك بهدف حسم الخلاف والنزاع المعروض، ويشترط لنجاح هذا التكتيك أن يكون هذا الطرف الثالث لديه القدرة على فرض رأيه وعلى احترامه وعلى تنفيذه، ومن ثم تقع مسئولية اختيار هذا الطرف على طرفى التفاوض ويشترط أن يكون على علم كامل بالقضية التفاوضية وعناصرها، وله الخبرة والدراية والكفاءة للوصول إلى حل عادل يرتضيه ويقبله الطرفان.

ويستخدم التحكيم بفاعلية فى المفاوضات التجارية لحسم الخلافات النهائية التى تقف دون الوصول إلى العقد النهائى أو تحول دون تنفيذه.

٣٩ تكتيك لا ترسلني إلى سيبريا «الجبهة الروسية»:

ويعتمد هذا التكتيك على التقدم أثناء التفاوض ببديلين أو افتراضين لحل الخلاف القائم أولهما شديد السوء ومدمر للطرف الآخر ومصالحه وهو يمثل البديل المنطقى القائم والممكن الوصول اليه، والآخر بديل معقول نسبيا وإن كان أيضا لا يحقق مزايا لهذا الطرف ولكن يلحق به ضرراً أقل من البديل الأول ولا يجد الطرف الآخر مفرا من قبول هذا البديل.

ويستخدم هذا التكتيك فى العمل التجارى والمفاوضات الاقتصادية عند إخفاق الطرف الآخر فى تنفيذ التزاماته وتعهداته أو ارتكاب عمل من الأعمال التى تستوجب الردع والجزاء، ومن ثم يقوم الطرف الأول بتجسيم وتضخيم حجم الضرر الذى أصابه والمبالغة فيه، والمطالبة بقيام الطرف الآخر بدفع هذا التعويض الضخم، وأثناء التفاوض يعرض عليه البديل الثانى الأقل ضررا فيقبله على الفور لأنه أفضل من الذهاب إلى سيبريا أو الجبهة الروسية التى تمثل البديل الأول.

٤٠ تكتيك مستر هايد، ودا جيل (أو ازدواجية التعامل):

وهو تكتيك إنذارى وتهديدى يستخدم فى كل المواقف، وهو يظهر قابلية المفاوض إلى أن يكون فظا عنيفا، مثلما هو وديع لطيف، وفقا لطبيعة الموقف وما يتطلبه التعامل مع الطرف الآخر.

فخلال المقابلة التفاوضية وأثناء المراحل التمهيدية لها والتى يقوم خلالها رجل التفاوض بإظهار مدى وداعته ولطفه وذوقه وكياسته، يدخل عليه أحد معاونيه أو أتباعه فيعامله بثورة وعنف وقلة ذوق وبفظاظة شديدة تظهر أنه عندما يثار

يفقد كل تحكم فى نفسه وفى تصرفاته، ومن ثم فإن هذا يعنى رسالة غير مباشرة للطرف الآخر أن عليه أن يكون لطيفا وأن يستجيب لما نعرضه عليه، وإلا أصبحنا غير متحكمين فى أنفسنا ونعامله بوقاحة وقلة ذوق ويحصد الكثير من التبويخ.

ويحتاج هذا التكتيك إلى مهارة في التمثيل وقدرة على اختيار المواقف الجيدة التى يستخدم فيها كل وجه من وجوهه سواء الطيب أو القبيح والانتقال من أحدهما إلى الآخر.

ويستخدم بعض المديرين، ورؤساء الشركات هذا التكتيك بكثرة مع مرؤوسيهم ومع الموردين الذين يطالبون بحقوقهم المالية المتأخرة فى السداد أو التى لم يحصلوا عليها منذ فترة طويلة.

٤١ تكتيك التفضيل للماضى والازدراء لكل جديد:

وهو تكتيك ذو طابع خاص يستخدم فى جميع المجالات، حيث ينشط التعامل بهذا التكتيك أثناء الأزمات الاقتصادية، حيث فى أوقات التضخم يستخدمه رجال البيع فى تصريف منتجاتهم المخزونة باعتبارها الأكثر جودة، واعتدالا فى الاسعار والتى استغرق إنتاجها مزيداً من الوقت، بعكس المنتجات الحديثة والتي تنتج بسرعة وتستخدم مواد خاما جديدة، غير جيدة أو لها آثار جانبية والتى لا تحقق الإشباع الذى يمكن أن تحققه المنتجات الأخرى وبدون تلك الآثار الجانبية الخطيرة.. إلخ.

كما يستخدم أيضا مع كبار السن، أو حتى لإيجاد وزرع بذور الخلاف والتناحر والشقاق بين أفراد فريق التفاوض الجالس أمامنا ليتفاوض معنا ويضم بين أعضائه أفرادا من كبار السن وآخرين من الشباب أو يوجد عدم تجانس عمرى بين

أفراد الفريق المتفاوض، على أن يتم استخدام هذا التكتيك بدهاء وذكاء شديدين.

٤٢ تكتيك تكوين الجبهات والتحالفات الهشة أو القوية:

ويستخدم هذا التكتيك بذكاء ودهاء سواء لتغيير موقف الطرف الآخر المتفاوض معه أو لشغله عن هدفه الأصلى أو لتخفيف حدة تشدده.

وتكوين الجبهات يتم بين الأطراف المتفاوضة بعضها البعض، أو بين طرف منها وأطراف أخرى لها مصلحة فى عملية التفاوض.

مثل تكوين اتحاد للمستوردين لسلعة من السلع، أو للموزعين لسلعة معينة، أو تحالفات المدينين ضد دائن معين.. إلخ.

ومثل هذا التكتيك يتم عرضه كفكرة أثناء التفاوض فى جلساته التمهيدية كخطوة تكتيكية تستتبع قيام الطرف الآخر وتستلزم معه تغيير استراتيجياته، وفى الوقت نفسه يساعد على معرفة الدوافع الحقيقية الكامنة لدي نفس الطرف الآخر المتفاوض معه أو مدى استعداده لتغيير سلوكه أو ماهية هذا السلوك.

ولقد استخدمت هذا التكتيك بفاعلية كاملة كل من الولايات المتحدة وروسيا أثناء مفاوضات نزع السلاح الذرى من الدول الأوروبية أو إعادة تفكيك الصواريخ عابرة القارات، حيث عمد كل منهما لتكوين تحالف مع الآخر من أجل تحقيق شكل من أشكال الاسترخاء فى الصراع العسكرى وتحقيق جبهة قوية من أجل السلام العالمى أو جبهة جديدة أمام الدول الأخرى.

٤٣ تكتيك الصدمة (الكاشفة الخطيرة):

ويعتمد هذا التكتيك على حيازة معلومة خطيره معينة، أو على القيام بتصرف معين غير متوقع اعتمادا على هذه المعلومة التي يجهل الطرف الآخر معرفتنا بها، ومن ثم يبنى سلوكه على جهلنا التام بهذه المعلومة، في الوقت الذى يكون فيه لزاما علينا اختيار التوقيت والظرف المناسب لمواجهة الطرف الآخر بها فجأة ودون سابق إنذار، لمعرفة حقيقة هذه المعلومة وتصرفه الذى سيسلكه كرد فعل مباشر واكتشافه أننا كنا على بينة من هذه المعلومة، وأن كل محاولات خداعنا قد باءت بالفشل، وأصبح عاريا أمامنا بالكامل.

ويستخدم وكلاء النيابة ومحققو الشرطة ورجال الأمن والمخابرات هذا التكتيك ببراعة تامة فى كل استجواباتهم ومفاوضاتهم مع الغير.

٤٤ تكتيك الرافعة التفاوضية:

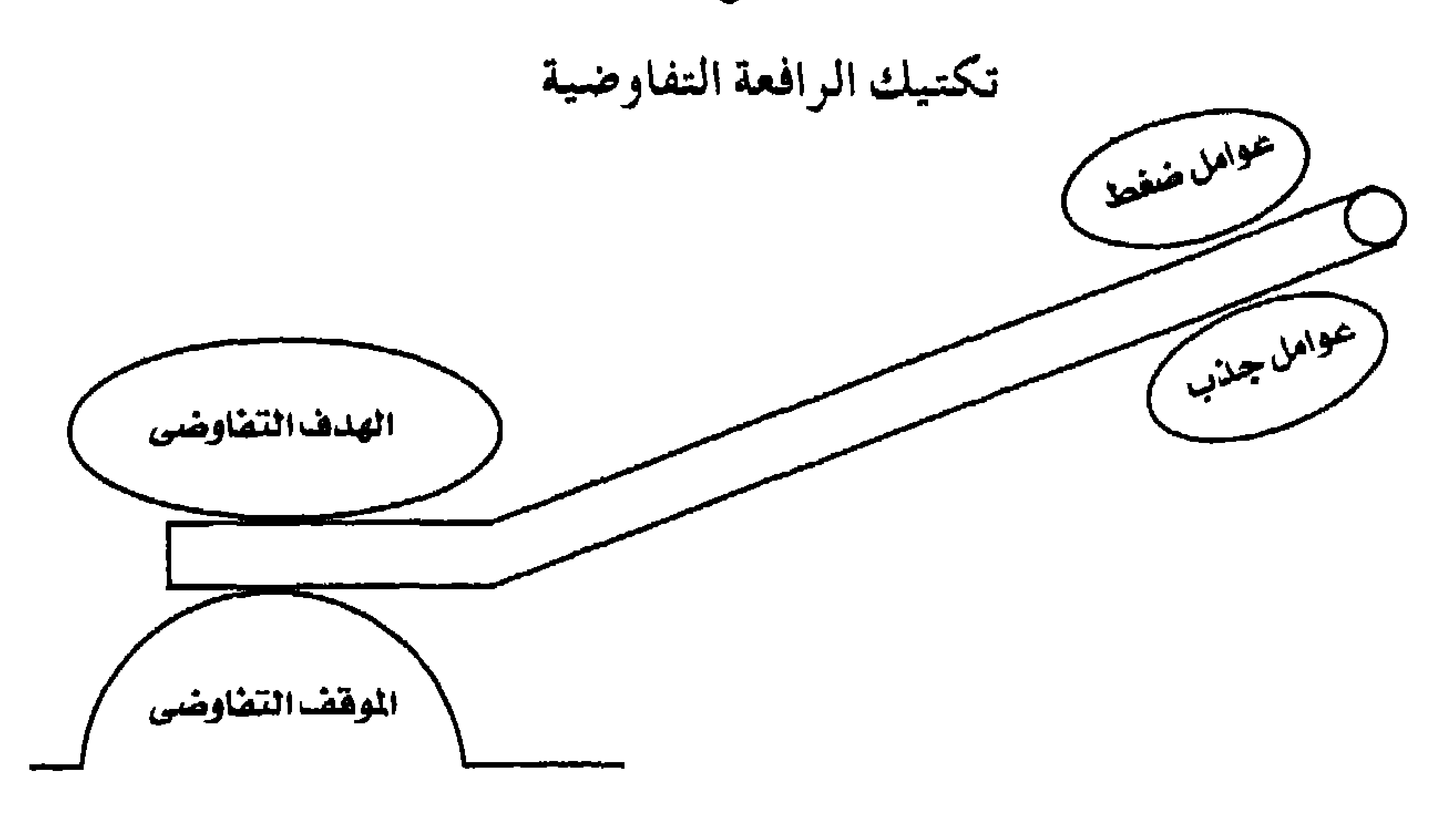
وهو أحد أهم التكتيكات الديناميكية أو الحركية التى تستخدها الفرق التفاوضية الحديثة، وهو تكتيك يعتمد على الحسابات التفصيلية الدقيقة لكل عوامل الحشد التفاوضى، وتكثيف الضغوط التفاوضية، والتوقيت المناسب لعملية إثراء أو زيادة الضغط وتجميع بؤرته لتؤثر علي الطرف الآخر المتفاوض معه.

وهى عملية تحتاج إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية من أجل حسابات التأثيرات المتبادلة والمتشابكة لجميع العوامل المؤثرة على الموقف التفاوضى وعلى أفراد الفريق الآخر المتفاوض معه حتى يمكن إجبارهم علي الانصياع تلقائيا لما تمليه عليهم من قرارات، ولما نطلبه منهم للقيام بتصرفات وسلوك مسلك معين نريدهم القيام به.

ويظهر الشكل التالى كيفية استخدام تكتيك الرافعة التفاوضية:

شكل

تكتيك الرافعة التفاوضية



حيث يستخدم هذا التكتيك بفاعلية من خلال إحساس رجل التفاوض بأن هناك عقبة شديدة تمارس قيداً، محددا شديد التأثير على حركة العملية التفاوضية.

ومن ثم تستخدم الرافعة التفاوضية لإزالة هذه العقبة الشديدة، وتمثل الرافعة التفاوضية أحد العوامل الآتية:

- المصلحة القائمة بين الطرفين المتفاوضين.
- الهدف التفاوضى الذى يسعى الطرف الآخر للوصول إليه.
- مقدار الضرر الذى قد يلحق به إذا ما فشلت عملية التفاوض.

ومن ثم فإن التشخيص والإدراك الواعى لطبيعة الرافعة التفاوضية سيساعد على تحديد مجالات الضغط، وعناصر الجذب التى عن طريقها يمكن إزالة العقبة التفاوضية التى تقف أمام وصولنا إلى هدفنا الذى نسعى للوصول إليه من خلال العملية التفاوضية.

٤٥ تكتيك الأرجوحة التفاوضية:

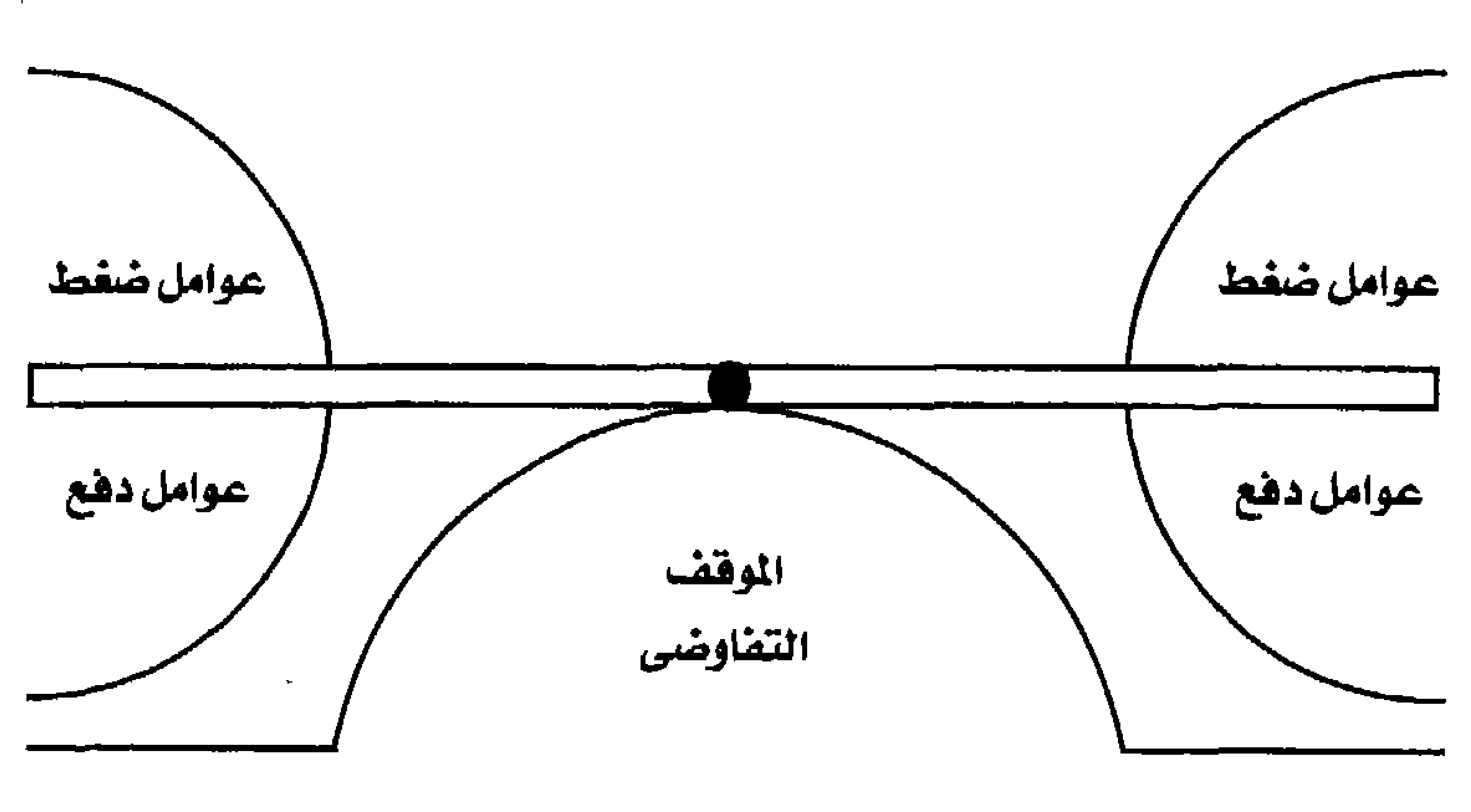
وهو أكثر وأهم التكتيكات التفاوضية التى تستخدم فى المراحل التمهيدية والوسطى من سير المفاوضات بين الأطراف المختلفة أيا كان محور التفاوض وأيا كانت طبيعة القضية والعملية التفاوضية.

حيث إن كثيراً ما يتطلب الأمر استخدام سياسات وأدوات وتكتيكات مشددة أو بالغة العنف فى وقت معين، فى حين يحتاج الأمر إلى استخدام سياسات أكثر لطفاً فى وقت آخر حتى نضمن استمرار العملية التفاوضية بشكل فعال.

وهو ما يظهره لنا الشكل التالى:

شكل

تكتيك الأرجوحة التفاوضية



ووفقا لهذا التكتيك يتم التفاوض بين طرفين فى المراحل الأولى أو الاستكشافية بينهما، حيث تكون العلاقة فى مراحلها الأولى، ولا يعرف كل منهما الآخر، أو يحيط بنواياه، ودوافعه الحقيقية، ويستخدم هذا التكتيك فى جميع أنواع المفاوضات، سواء كانت سياسية، أو اجتماعية، أو حتى اقتصادية، حيث يقوم كل طرف بعرض جزئى لما لديه من قوى وموازنات مؤثرة، ويتلقى من الطرف الآخر بعض ردود الأفعال التى صدرت عنه نتيجة لما قدمناه له خلال جلسات التفاوض غير الرسمية أو الرسمية الإبتدائية، وبناء على هذه الردود الأولى يتم اختبار مدى صدق النوايا، وجدية الالتزام لدي الطرف الآخر، ومن ثم تتأرجح عملية التفاوض جذبًا ودفعًا، سلبًا وإيجابًا، قبولاً ورفضًا، وتبديلاً للمواقف، وعكسًا للاتجاهات، ومن خلال هذا كله يتم رسم الاتجاه التفاوضى العام، بعد أن تتبلور الصورة وتتضح معالمها.

ولقد استخدم كثير من دول العالم هذا التكتيك التفاوضى فى عملياتها التفاوضية بأهداف مختلفة أهمها ما يلى:

- كسب الوقت.
- تمييع الموقف التفاوضى.
- تعويم الاتجاهات التفاوضية.
- اختبار مدى صلابة الطرف الآخر.
- اختبار مدى صدق والتزام الطرف الآخر.
- جمع المعلومات والبيانات عن نوايا وأهداف الطرف الآخر غير المعلنة.
- تحديد المواقف، ورسم المسارات التفاوضية واختبار صحة الاتجاهات التفاوضية.

وعلى هذا يعد تكتيك الأرجوحه التفاوضية من أفضل أنواع التكتيكات التى تستخدم على نطاق واسع فى عمليات التفاوض التجارى والاقتصادى المحلية والدولية، بجانب استخدامه بكثرة فى المفاوضات الاجتماعية خاصة فى مفاوضات الزواج والطلاق، والمفاوضات العسكرية خاصة عند عقد الهدنة أو فض الاشتباك، أو تبادل الأسرى والمصابين فى العمليات العسكرية.

٤٦ تكتيك «اجعله يأكل قطعة من الكيكة»:

وهو أحد أهم أنواع التكتيكات الشديدة الذكاء التى تستخدم فى اختراق الأسواق التجارية عندما يكون السوق شبه مغلق أو يحتكره منافس شديد القوة والدهاء، وقد استقر فى السوق الخارجى لفترة طويلة من الزمن تعود خلالها المستهلك على منتجاته وأصبح يفضلها على عداها من المنتجات الأخرى.

وبمقتضى هذا التكتيك هو السماح للمستهلك سواء بإرادته أو بالرغم من هذه الإرادة، باستعمال السلعة وتجربتها، والتعرف على خصائصها ومفعولها ومدى قدرتها على إشباع احتياجاته ورغباته، وتناسبها مع ذوقه وميوله، ودوافعه، بل وقدراته المالية والإدارية والفنية أيضا.

ويخاطب هذا التكتيك كلاً من: عقل المستهلك (الطرف الآخر) وكذا وجدانه العاطفى، فعن طريق السماح له بتجربة السلعة، واختبارها، وتذوقها، والتعرف على مزاياها، يقتنع الطرف الآخر عقليا بهذه السلعة، ومن ناحية أخرى عن طريق حسن الاستقبال والحفاوة والترحيب والمعاملة الطيبة لهذا الطرف سيساهم فى إشباع كيانه العاطفى، والحصول على رضاه واقتناعه باهمية وضرورة التعاقد وشراء السلعة حاليا ومستقبلا، وفى كل وقت، بل وإقناع الآخرين غيره بأهمية الحذو حذوه، والاقتداء به والتعامل على السلعة واستخدامها.

ويستخدم هذا التكتيك كثير من دول العالم الرائدة فى عمليات التصدير عند اختراق سوق خارجى، لا يعرف مستهلكه السلع التى تنتجها، فتقوم الدولة بإدراج هذه السلع ضمن برامج مساعداتها الخارجية السلعية، وغير السلعية، حيث تشترط على الدولة الحاصلة على القروض المالية أن تقوم بشراء سلعها منها، بل من خلال بعض القوائم السلعية المحددة.

كما تتجه هذه الدولة إلى طريقة العرض السلعى المباشر من خلال إقامة مشروعات متكاملة تقدم هبة منها للدولة الأخرى، فعلى سبيل المثال قامت اليابان فى سبيل تسويق إنتاجها من المعدات الطبية التقليدية والحديثة بإنشاء مستشفيات متكاملة تدريبية وتعليمية قدمتها كهدايا مجانية ومنح لدول كثيرة، بهدف تعريف أطبائها الشبان، وطلاب كليات الطب بهذه الدول بالمعدات الطبية اليابانية الصنع، وتدريبهم عليها، وايجاد العلاقة الارتباطية بين لطبيب المعالج وبين الآلة أو الأدوات الطبية وإكسابه مهارة استخدامها ومن ثم جعله أسير هذا الاستخدام، ومن ثم دفعه لشرائها، والدعاية لها لدى زملائه من الأطباء.

يضاف إلى ذلك تواجد الوكلاء النشطين، وإقامة المعارض، والسماح بالبيع بالتقسيط، وإتاحة كم مناسب من الخصومات السعرية، تدفع العميل إلى شراء السلعة والارتباط بها.

٤٧ تكتيك «بع رخيصًا تصبح مشهورا»:

ومحور هذا التكتيك المرحلى مخاطبة بعض فئات المستهلكين الذين يمثل السعر لديهم أهمية محورية، بل حاكمة، خاصة فى وقت الأزمات الاقتصادية، أو فى ظل تواجد منافسة قوية، ولا توجد فوارق جوهرية بين السلع المتنافسة.

ويطلق على هذا التكتيك من الناحية الاقتصادية، سياسة الإغراق -DAMP ING والتى بمقتضاها يتم تخفيض السعر المباع به السلعة للدرجة التى لا يستطيع باقى المنافسين مجاراته، ومن ثم لا يستطيعون الصمود أمام المنافسة، بل يخرجون نهائيا من السوق، ويصبح السوق مقفولا علينا وحدنا.

ويساعد هذا التكتيك على الحصول على سمعة سريعة وفعالة لدى أوساط جميع مستهلكى السلعة، والمتعاملين عليها من موزعين، وشركات دعاية، وإعلان وموردين، بل والجمهور العام المحيط بها، ومن خلالها ترتفع مبيعات السلعة ارتفاعًا كبيرًا، ومن هذا الارتفاع نجنى المكاسب وتعظم الأرباح.

٤٨ تكتيك الخسارة القريبة ولا المكسب البعيد:

ويقوم هذا التكتيك على بديهية تجارية محورها أنه إذا كان للمال قوة، فإن قوة المال لا تستمد من ذاتها، ولكن تستمد مما يمكن إنفاقه فيه، أو الحصول عليه بهذا الإنفاق، ولما كان الإنفاق يرتبط بزمن معين وبفرصة سانحة يتعين اغتنامها والحصول على المنفعة الكاملة من هذا الإنفاق، فإن تعظيم هذه المنفعة أمام متخذ القرار يجعله يقدم على اتخاذ قراره وإنفاق أمواله.

ومن ثم فإن قبول البائع على سلعته بالخسارة، هو تكتيك ذكى هدفه الحصول على قدر مناسب من السيولة لاستغلال الموقف الراهن في سبيل تعظيم العائد والمكسب المستقبلى، برفع معدل دوران البضاعة أو المخزون لديه، أو درءًا الخسارة أكبر إذا تحققت مخاطرها نتيجة لنقص السيولة أو هذا المسار البالع.

ومن ثم فان انتهاز البائع لفرصة سانحة للتخلص من سلعة راكدة بالخسارة أفضل كثيرًا من الاحتفاظ بها انتظارا لمستهلك قد يأتى أو لا يأتى ليدفع فيها ثمنًا مرتفعًا.

٤٩ تكتيك لا تَهوِ بالمطرقة (العصا، الهراوة) بل يكفى أن تظل ممسكا بها:

وهو من أكثر التكتيكات الإرهابية الذكية شديدة الفاعلية والتأثير على كل من تمارس ضده، بل وعلى من يستخدمها واعتاد عليها أيضاً.

ويشترط لنجاح استخدامها أن يتوفر جانبان أساسيان فى الموقف التفاوضى هما:

الجانب الأول: استعداد وقابلية الطرف الآخر للتأثر بالإرهاب أو بالخوف من استخدام الهراوة التفاوضية.

الجانب الثانى: وجود الهراوة التفاوضية فعلا والإمساك بها، والتهديد باستخدامها.

ويقصد بالهراوة التفاوضية، حجم الضرر أو الخسارة، أو مقدار الألم البدنى والذهنى، والمادى الممكن إحداثه للطرف الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر.

ومن هنا يمارس هذا التكتيك ويستمتع به كل من لديه.القوة، والسلطة، والنفوذ، أو التحكم فى مصير الطرف الآخر المتفاوض معه.

حيث يمارس هذا التكتيك رئيس المؤسسة مع مرؤوسيه، ويمارسه رجال الشرطة ومحققو الجنايات مع من يستجوبونهم. ويمارسه تاجر المواد المخدرة مع المدمنين الذين أفلسوا ويرغم فى إرغامهم على القيام بعمل معين.

كما يمارسه رجل التفاوض فى مفاوضاته بقصد إملاء إرادته على الطرف الآخر ومحاصرته، وتضييق السبل عليه، وإجباره مرغما على الاستجابة لطلباتنا حتى لا يفاجأ بالعصا أو الهراوة محطمة.. كل شىء عزيز بالنسبة له.

ويقوم هذا التكتيك على تشخيص بارع لمدى إدمان الطرف الآخر للمصلحة أو المنفعة أو الأمل الذى يسعى للحصول عليه، ومن ثم فإن بالحصول على هذه المعلومات يمكن ممارسة كم مناسب من الضغط بها على الطرف الآخر وتهديده بالحرمان منها أو بتدميرها بشكل أو بآخر، فتتم الاستجابة من جانبه لما يتم املاؤه عليه، أو الحصول منه على ما نرغب فيه، وإن كانت هذه الاستجابة تأخذ شكل الإذعان.

وكثيرا ما يحمل مستخدم هذا التكتيك الإرهابى داخله رغبة جامحة فى السيطرة والاستحواذ على سلطة رهيبة، تقوم على قوة تأثير ضخمة، وعلى سيطرة طاغية على وجدان ونفس الطرف الآخر المتفاوض معه، ونتيجة لهذا يستجيب هذا الطرف لما يتم إرغامه على قبوله حتى لا يفاجأ بالعقاب الناجم عن استخدام الهراوة.

ويجب لنجاح هذا التكتيك توافر عنصرين أساسيين هما:

العنصر الأول: أن يشعر الطرف الآخر أن تهديدنا جدى وأننا قادرون وعازمون على استخدام الهراوة المدمرة.

العنصر الثانى: لا تستخدم هذه الهراوة أبدا، بل يكفى أن تجسم وتضخم وتعظم من الأثر النفسى الرهيب الذى يحدث من مجرد التفكير فى استخدامها لدى الطرف الآخر.

٥٠ تكتيك الفراشة واللهب:

وهو أحد أهم وأكثر التكتيكات النفسية شديدة الذكاء والدهاء استخداما واستعمالا فى الحياة العملية التفاوضية، حيث إن لكل إنسان أيا كانت درجة تحضره أو ثقافته شىء ينجذب إليه، بل يندفع إليه دون وعى ودون إدراك إلا أنه

قد يكون فيه نهايته المحتومة، مثله فى ذلك مثل الفراشة التى يجذبها بريق اللهب وأنواره فتندفع إليه فيحرقها وتنتهى.

وهذا الشيء الكامن فى النفس البشرية يظل خافيا غير معلن، وعلينا اكتشافه، ويدل عليه عادة السلوك الشخصى للطرف الآخر، ومن ثم فإنه بمعرفتنا الغاية والهدف الأسمى والمثل الأعلى للطرف الآخر يمكن أن نسيره، ونوجهه للوجهة أو المسار الذى نرغب فى توجيهه إليه.

٥١ تكتيك من أنت؟

وهو تكتيك يستخدم بذكاء ودهاء وحذر مع من يمارس معه، ويشترط فى استخدامه أن تكون اللقاءات عادية، تتم لأول مرة، أو للمره الثانية بين الطرفين المتفاوضين، وهدفه فى الحصول على كم معلومات مناسب عن الطرف الآخر منه هو ذاته، وهو هنا بالطبع سيمدنا ببيانات جميلة عن نفسه، ومن هنا نستطيع أن نعرف الآتى:

- الأشياء التى يتفاخر بها ومحورها وموضوعها والتى يجب أن يعرف بها ويعرف الآخرين بها عن نفسه.
- الأشياء التى نعلمها نحن وقام بإخفائها عن نفسه ولا يرغب فى الحديث عنها ويريد أن يخفيها عن كل الناس.

ويتم استخدام هذا التكتيك بكثير من الكياسة والتقدير والاحترام، حيث يطلب من الطرف الآخر أن يحدثنا عن نفسه، وعن آخر مغامراته، وعن نشاطه فى المجال الاجتماعى والسياسى ومجال العمل والأعمال، ولا مانع طبعًا من إظهار التقدير والإعجاب بما قام به هذا الطرف لتشجيعه على الاسترسال والاستفاضة.

٥٢ تكتيك الاندفاع المغرور للمعاند المكابر:

يقوم محور هذا التكتيك النفسي على أن داخل كل إنسان ناضج طفلاً يقظًا يتحين الفرصة للتعبير عن نفسه في صورة تصرف أهوج أرعن يقوم على العناد الصريح غير المنطقي وغير الرشيد.

ويعتمد هذا التكتيك على الحبكة الدرامية للموقف التفاوضي الذي من خلاله يظهر ويطفو هذا الطفل إلى سطح السلوك التفاوضي للطرف الآخر المتفاوض معه، فيجبره على الاندفاع المغرور في الاتجاه الخاطيء معانداً كل النصائح والإرشادات التي تقدم إليه.

ويستخدم هذا التكتيك كثيراً عند حدوث أزمة ثقة بين رئيس فريق التفاوض وبين أعضاء فريقه أو مستشاريه المقربين، وأنهم خالفوه في الرأي، أو اكتشفوا مدى سطحية تفكيره، وجهله، ورعونته، ومن ثم لكي يثبت لهم عكس ما اكتشفوه يعاند نصائحهم ويرفض الاستماع إلى مشورتهم، بل يعمل على مخالفتها تحت تأثير الطفل الذي احتل ملكاته وسيطر على سلوكه وعلى نفسه.

وهنا علينا انتهاز الفرصة واغتنام الموقف الدرامي القائم، ودفع هذا الطرف للقيام بالسلوك الذي يتفق مع مزاج هذا الطفل المعاند، وتكون مساراته تتفق مع هدفنا الذي وضعناه له.

وكثيراً ما يستخدم هذا التكتيك بين الآباء وأبنائهم، خاصة في حالات التزاوج والتصاهر، أو لإجبارهم بالقيام بسلوك معين سبق لهم أن رفضوه تحت تأثير الرشادة العقلية، وإخراج الطفل العنيد من مخبئه الكامن في النفس البشرية

وإطلاق سراحه ليحكم سيطرته على الابن، أو البنت، وتحت تأثير هذا الطفل المعاند تتم عملية الزواج.

وكثيراً ما يستخدمها البائع المحترف مع السيدات فى شرائهن للسلع والخدمات، خاصة مع تلك النسوة التى لا تكون لديها دافع حقيقى للشراء، ويقوم البائع الذكى باختيار بعض الجمل الاستفزازية مثل:

- إن هذه السلع غالية الثمن لا أعتقد أنك تقدرين على دفع ثمنها؟

وهذه الجملة كفيلة أن تخرج الطفل المعاند المكابر إلى سطح السلوك لدى المشترى فتدفعه للشراء حتى لو كانت السلعة ليس فى حاجة إليها، ومن ثم يكون البائع قد نجح فى اصطياد هذا المشترى غير الخبير بالأساليب البيعية الاستفزازية.

٥٣ تكتيك حصان طروادة:

وهو تكتيك خداعى ذو طبيعة خاصة، يعتمد على أقصى درجات المكر والخداع، ولعل أقرب الأمثال على هذا التكتيك التعبير الإجرامى الشهير:

«وضع السم فى العسل»

ويقصد هنا بالعسل أفضل الأشياء التى يحبها ويرغبها الطرف الآخر ويسعى إلى الحصول عليها بأى ثمن و أى وسيلة، وهو فى سبيلها مستعد للتغاضى عن الحذر، أو الحيطة فى مثل هذه الأمور أو المواقف.

ويعتمد هذا التكتيك على جعل الطرف الآخر يحس أنه قد حقق الانتصار وأننا خضعنا له وسلمنا بكل مطالبه، بل إننا نسعى من جانبنا لضمان تحقيق هذه

المطالب، وأن عليه أن يساعدنا فى هذا السبيل، ومن ثم لكى نتصل إلى تحقيق مطالبه، عليه أن يعطى لنا السلطة، أو القوة، أو المال، أوالدعم الذى يمكننا من تحقيق هذه المطالب التى ينادى بها.

ومن ثم ودون أن يدرى أو يدرك الطرف الآخر مدى خطورة هذا الأمر، نكون قد حصلنا منه على كل ما نريد، وفى الوقت نفسه لم يحصل هو على شىء إطلاقا، بل مجرد توافق فى الآراء أو الرغبات أو الميول.

ويستخدم هذا التكتيك بفاعلية جميع المنظمات الثورية السرية والعلنية من أجل عمل تحالفات وقتية أو وهمية مع الدول والانظمة المختلفة للحصول منها على السلاح والمال والدعم، وكذلك معسكرات للتدريب، وأماكن للاختفاء أو لمهاجمة الدول الأخرى، وفى الوقت المناسب تنقلب هذه المنظمات على الدول التى ساندتها إذا ما تعارضت المصالح والاتجاهات أو قل الدعم والتأييد.

كما يستخدم هذا التكتيك كثير من الشركات العالمية فى مفاوضاتها مع بعض دول العالم الثالث أيضًا.

٥٤ تكتيك المدرس والتلميذ (تكتيك الواعظ والمذنب):

وهو أحد التكتيكات القاسية التى تستخدم لإفساد أى مفاوضات ولتدمير أى جهود تفاوضية، أو نتائج يتم الوصول إليها فى غير صالحنا.

وقد استخدم هذا التكتيك بدهاء مناجم بيجين فى مفاوضاته مع أحد وزراء خارجية بريطانيا مستغلا صغر سن وحداثة خبرة هذا الوزير لتلقينه درسًا عنيفًا وقاسيًا مريرًا ،عندما بدأ يتجاوز الحدود المرسومة له ولمهمته ويتجه إلى تأييد ومناقشة حقوق الشعب الفلسطينى.

وقد استغل مناجم بيجين شباب الوزير الذى لم يتجاوز عمره حينذاك ٣٤ عاما، واندفع فى مخاطبته بأسلوب الواعظ الذى يلقن أحد المذنبين درسًا فى الأخلاق، وفى كيفية التعامل، بل إنه سوف يشكوه إلى مجلس الوزراء البريطانى وإلى الملكة وإلى حكماء بريطانيا،متجاهلاً بعناد حقيقة أن الوزير البريطانى لم يكن يمثل نفسه، بل إنه يمثل بريطانيا العظمى، وأن إسرائيل ما هى إلا دولة صغرى مازالت تتلقى المساعدات منها.

وقد نجح بيجين فى إثارة غضب هذا الوزير، وجعله لا يكمل مهمته، وأن ينسى الهدف الذى كان يسعى للوصول إليه أمام الإهانة الشخصية التى حدثت له.

٥٥ تكتيك اللغة والمعنى والسياق:

وهو تكتيك تهكمى ساخر يستخدم لإفشال الجهود التفاوضية فى ختام مراحلها وعند توقيع العقد، حيث يعمل الطرف الذى سيستخدمه إلى تناول كل كلمة من كلمات العقد بالتعليق والتحليل فى إطار اللغة التى تم الاتفاق على تحرير العقد بها، ثم مقارنة المعانى المختلفة للكلمة والتى تتم دراستها على النحو التالى:

- المعنى الاصطلاحى المستخدم بين أفراد المهن المختلفة.
- المعنى المعجمى القاموسى.
- المعنى العام الدارج بين العامة.

عزيزى المفاوض:

هناك عوامل محددة لاختيار إستراتيچيات وتكتيكات والتفاوض، فلا تصلح كل إستراتيچية لكل موقف وفى كل وقت أو مع أى طرف،كما قد ينجح نفس التكتيك فى حالة نجاحًا كبيرًا ويفشل بالكامل فى حالة تفاوضية تالية مباشرة، وذلك لأن كل موقف تفاوضى يتميز بظروف خاصة تؤثر على تحديد الإستراتيچيات والتكتيكات المناسبة للاستخدام فيه. ويمكن بصفة عامة أن تميز عدداً من العوامل الرئيسية التى تؤثر فى اختيار الإستراتيچيات والتكتيكات المناسبة للتفاوض وهى:

- حاجات كل طرف من أطراف التفاوض واتجاهاته.
- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.
- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها.
- المهارات النسبية للمفاوضين.
- أهمية التوصل إلى اتفاق.
- الوقت المتاح.
- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق.
- الخبرات السابقة بالطرف الآخر.
- السلوك المتوقع للخصم.
- شخصية الخصم.
- اعتبارات أخرى محيطة بالموقف التفاوضى ذاته مثل:
  - أهمية استمرار العلاقة بين الطرفين.
  - توقعات الطرف الآخر (متواضعة أو مبالغ فيها).
  - مدى الحرص على إرضاء الخصم.

تشكيل فريق الأشباح التفاوضي

تشكيل فريق الأشباح التفاوضى

التكوين الفكرى والنفسى لفريق التفاوض له أهمية كبرى فى سير عمليات التفاوض. فالإستراتيجية أو التكتيك المستخدم فى حد ذاته لا يعدو أن يكون عبارة عن مجموعة من الأسس والنوايا الطيبة ولكن بدون العمل الإنسانى الجاد لا يكاد يساوى أى شىء يذكر، وفى المقابل فإن الجانب الإنسانى فى التخطيط لعملية التفاوض عنصر أساسى فيها بل إن قدرة المفاوض على تفهم إمكانيات من يفاوضهم شرطًا أساسيًا لنجاح عمليات التفاوض.

ومن هذا المنطلق اعتبرت مشكلة تكوين أو تشكيل أو اختيار المفاوضين لأداء وظيفة التفاوض فى مختلف الحقول والميادين من أصعب المشكلات، ذلك لأن عملية التكوين أو الاختيار تهدف إلى المفاضلة بين أفراد لتكليف بعضهم مهمة التفاوض واتخاذ قرار بشأن أكثرهم ملاءمة للتفاوض واحتمالاً للنجاح فيه.

وعليه فإن البداية هى الفريق.

ولكن هنا سؤال: من أنت؟

أنت القائم على تشكيل الفريق ولست قائده فى عملية التفاوض أو الاثنان معًا.

أنت الرجل الخفى.. لا يعرف عنك الفريق الخصم أى شىء.

أنت الرجل الأول.. لا يعرفك أحد، شبح.

فماذا يفعل هذا الشبح؟

كل شيء:

- يحدد أصول هذا الفريق وأسس بنائه.
- يختار الرجال أصحاب العضوية المناسبة لهذا الفريق.
- قائم على التدريب الجدى لهذا الفريق ليحصل على اللياقة البدنية المناسبة لمباراة التفاوض.
- اختيار قائد الفريق التفاوضى.
- حل مشكلات الفريق التفاوضى سواء من خلاله أو عن طريق قائد الفريق التفاوضى.

أولاً، الفريق:

الفريق (أى فريق) : هو مجموعة من الأفراد المدربين ولديهم الرغبة والواقعية للعمل ويكونون:

- متحدين حول هدف واحد.
- يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق الهدف.
- مكونين كمجموعة للعمل مع بعض.
- ذوى مسئولية مشتركة نحو تحقيق المهمة المطلوبة.
- لديهم صلاحية / تفويض لتنفيذ قراراتهم.

أي أن:

المهمة / الفرصة: محددة.

العضوية: أكثر من شخص ذوى خبرات وتخصصات متفاوتة تعمل لهدف واحد.

التكوين/البناء: مرن، محدد، الأدوار مبنية على تحقيق نتائج جماعية.

العلاقة بين الأعضاء: حميمة وثيقة نمتها الرغبة والارتباط بالمهمة وأهدافها مبنية على الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل والتعاون المشترك.

الثقة: متبادلة مصحوبة بالتعاون والمساندة والاحترام والصدق في التعامل.

الدافعية للعمل: حماسية قوية.

التعاون: نشيط فى كل الحالات.

روح الفريق: قوية بحكم الترابط والثقة المتبادلة والاستمرارية.

تدفق المعلومات: فى كل الاتجاهات وبمشاركة كاملة من كل أعضاء الفريق والاتصالات مفتوحة وبكل أمانة.

الجو العام: صريح وغير تنافسى ويتسم بالمشاركة.

الإبداع: توفير خيارات متعددة للإبداع وتقديم الحلول للمشكلات.

ثانياً: اختيار الرجال:

ما معايير اختيار الرجال للتفاوض؟

المعيار الأول: المعرفة الفنية: وتغطى المعرفة بالمنتج والسوق والقضايا الفنية والمالية والقانونية التى تهم المفاوض أثناء العملية التفاوضية.

المعيار الثانى: الخصائص والمواصفات الشخصية: وهى مواصفات وقدرات من الضرورى توافرها فى فريق العمل الخاص بالعملية التفاوضية وهى:

- الطموح المرتفع.
- الحضور الجيد.
- التفكير المتجدد الخلاق بما يؤدى إلى حلول مفيدة للطرفين.
- الوضوح والدقة فى المنطق.
- الاستماع الجيد والإنصات الفعال.
- الإمكانية اللغوية الجيدة للائحة التفاوض.
- التصميم والإرادة الصلبة.
- العقلية المنظمة وسرعة التفكير والاستجابة فى ظل الظروف الضاغطة.
- التفاؤل وعدم الشعور بالإحباط حتى ولو خسر المفاوضات.
- الهدوء والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة الذاتية.

- النزاهة.
- الاستمتاع بعملية التفاوض.
- القدرة على التعبير عن النفس بسهولة.
- القدرة على التحليل خاصة فيما يتعلق بدراسة وجهات نظر الآخرين وما يتفق منها مع موقفه، وما يعارضه، وما يخدم موقفًا آخر.
- الموضوعية، ففى حرارة واصطدام المناقشات يجب أن يكون مدخل المفاوض لموضوع التفاوض مطابقًا لوجهة نظر المؤسسة التى يمثلها وأهدافها وألا تؤثر وجهه نظره أو اتجاهاته الشخصية على ذلك.
- الصبر، فأحيانا ما يجد المفاوض أن إتاحة الفرصة كاملة للطرف الآخر فى التعبير عن نفسه وشرح وجهة نظره وموقفه بحرية قد يساعد على حل القضايا دون المزيد من الجدل والعناء، فعندها يكسب المفاوض الكثير ولا يخسر إلا القليل.
- القدرة على أخذ وجهة نظر الطرف الآخر فى الحسبان بموضوعية وواقعية وأن يتصور نفسه فى مكان الطرف الآخر حتى يمكن وضع أولويات الطرح الموضوعى للمطالب.
- اللباقة والاتزان والقدرة على ضبط النفس والدراية التامة بأساسيات السلوك الإنسانى ومهارات التعامل مع الآخرين.
- روح الفكاهة والدعابة فهى تؤدى إلى حل الكثير من القضايا وتضفى جواً من الود والمرونة فى تداول الموضوعات الصعبة.
- عدم الانفعال والقدرة على التعامل مع الإهانات بهدوء.

- القدرة على عرض الاقتراحات وتحليل ردود الفعل بوضوح تام.
- القدرة على التفاوض دون تحيز أو التأثر بأحكام مسبقة (جنسية - عرقية - نقابية- . . . . .) .
- القدرة على القيام بدور اللاعب الذى يُحسن التعبير عن فريقه.
- القدرة على تحليل استجابات الخصوم والخروج باقتراحات معقولة ومفيدة لكلا الطرفين مع التوصل إلى رؤى معينة لها منطقها خلال النقاش.

إياك أن تضم إلى فريقك :

أى فرد عدوانى أو سريع الغضب أو مزعج حتى ولو كان شديد الذكاء لأن أسلوبه غير المريح يمكن أن يدمر عملية التفاوض.

ومن الممكن الاستعانة بهذه النوعية من الأفراد فى تخطيط الاستراتيچية وكمستشارين.

- العناية بالمظهر المناسب والملائم لمكان العملية التفاوضية.
- القدرة على التركيز حتى ولو فى حجرة مليئة بدخان السجائر أو غير جيدة التهويه أو . . . .
- القدرة على العمل المتواصل دون إرهاق أو تعب.
- القدرة على المجاملة لتهدئة مشاعر الغضب لدى الطرف الآخر.
- القدرة على المناورة ببراعة.

- القدرة على التلاعب بالأفكار فى مرونة ويسر وبسرعة.
- القدرة على تصور المشكلات فى مجملها وعدم الضياع فى التفاصيل.
- القدرة على اتخاذ القرارات وحسن التصرف فى الأزمات.
- القدرة على تنظيم الوقت وحسن استغلاله.
- الاتزان النفسى والنضج العاطفى واستقرار المشاعر.
- الاستقامة والخلق السليم والتصرف الحكيم.

الأفراد شديدو العدوانية والذين يكرهون العمل بروح الفريق ولا يحبون أن يكونوا تحت راية فريق له قائد يجب أن يستبعدوا ولا يقبلوا فى الفريق بالمرة.

ولكن: كيف إن لم نجد صفة أو صفتين فى عضو الفريق؟

هل نخسر جهوده للأبد أم ماذا؟

وحتى ولو كان به كل الصفات المطلوبة هل يضم مرة واحدة وينزل للمباراة التفاوضية مباشرة «ألا ترى ما يحدث للاعب الكرة الذي ينضم حديثًا لأى فريق، ماذا يفعل؟»

نعم: التدريب فى فريق.

يجب على قائد الفريق التفاوضى الإعداد لعملية التدريب قبل التفاوض (حتى ولو كان الفريق يضم فرداً واحداً فقط).

مطلوب:

- تدريب على المهارات، أى زيادة قدرة المفاوض على أداء تفاوض معين ورفع كفاءته فى الأداء.
- تدريب سلوكى، ويهدف إلى تغيير وتعديل أنماط السلوك التى يتبعها المفاوض لأخرى مطلوبة.
- إقناع المفاوض المتدرب بأهمية التدريب كوسيلة لإشباع رغباته الشخصية لأن التدريب عملية شخصية تقوم أساسًا على توفر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، ولا يمكن فرضه أو جعل الإفادة منه إجبارية، ولأن المتدرب ذاته هو الذى يحدد قدر استفادته من التدريب.
- تغيير العوامل الأساسية فى السلوك مثل الإدراك والاتجاهات والدوافع وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التى يعمل فيها المفاوض.
- ربط المادة التدريبية بظروف عملية التفاوض بما فيها المساومة والعمل ضمن الحدين الأعلى والأدنى اللذين يضعهما المفاوض فى أى تفاوض كان.
- تقديم المادة التدريبية كحلول وأساليب لحل ما يواجهه المفاوض من مشكلات أثناء عملية التفاوض على أن يحاط المتدرب علمًا بمدى تقدمه وتطوره أثناء التدريب.

ثالثًا: كيف تتم عملية التدريب؟

١ البداية: القناعة بالتدريب:

الإعداد لعقد مجموعة من الاجتماعات والجلسات التدريبية الجادة قبل التفاوض الحقيقى، يزيد من القدرة على الاستجابة السريعة - عقليًا وعاطفيًا -

المطلوبة للمواجهة القادمة، وسوف تكتشف خلال تدريب ما قبل التفاوض موضوعات جانبية مثيرة وغير متوقعة، قد تجعلك تناقشها فى اجتماعات فعلية قبل التفاوض الفعلى.

وهذا وحده كاف لإثبات فائدة هذا التدريب، وهو ما يمكنك من تخطيط استجاباتك وردود فعلك مقدمًا بدلاً من الانتظار حتى تجلس على مائدة التفاوض.

مطلوب: أن تراعى فى هذا التدريب خلق الشعور بالتوتر والضغط مع خلق بيئة خصومة وصراع ثم محاولة العيش فى هذا المناخ بشكل يخلق لديك الاستعداد لما قد يحدث فى الواقع بالفعل.

٢ اختيار فريق التدريب التفاوضى (الخصوم):

- تريد أشخاصًا منا وليسوا منا، من الطرف الآخر وليسوا منهم.
- تريد أشخاصًا يريدون أن يثبتوا لك أن من اخترت من رجال غير صالحين للمهمة، ويتفانون بدون مقابل فى إثبات ذلك لك.
- تريد أشرارًا شرسين.

من أين لك بهذا؟

الأمر بسيط.

إن أفضل الأفراد الذين يمكن أن يمثلوا الطرف الآخر (الخصوم) أثناء التدريب هم بعض الذين خانهم الحظ فى الانضمام لفريق التفاوض، وهؤلاء الأفراد ما هم إلا أفراد مؤهلون إلا أنهم لا تتوافر فيهم القدرة على مواصلة العمل فى ظل الضغوط التى تنطوى بالضرورة عليها عملية التفاوض.

لذا يرجى اختيار الأفراد الذين لديهم :

- قدرة على إثارة مشاعر الآخرين خلال جلسات التدريب التفاوضى.
- برود فى الأعصاب ويتأنون ويتمهلون بطريقة مملة ومضجرة عند كل بند أو جزئية.
- حب الكلام والثرثرة وأصحاب الاندفاع الأصيل والانفلات فى التعبيرات الهدامة.
- نظرات الثعالب والمتصيدين للأخطاء والمتشددين والعصبيين والمتصلبين فى الرأى.
- تعال على الآخرين والمعقدين والمتشككين والمحبطين.

... إلى غير ذلك من أصحاب العاهات الفكرية والنفسية فى التعامل.

يجب أن تأخذ فى الحسبان أنهم يعلمون تمامًا أن ما يعانون من عيوب وسلبيات هو السبب المباشر الذى يقف وراء عدم ضمهم لقوة فريق التفاوض الحقيقى، ويجب أن تتوقع منهم – وهو ما يتفق مع الطبيعة البشرية – أن يحاولوا تأكيد وإثبات خطأ استبعادهم من الفريق، وكل هذا من شأنه أن يحيل الاجتماع التدريبى إلى مباراة « ميلو درامية » تكاد تقترب من واقع المفاوضات الفعلية.

٣ إعطاء الفرصة للخصم فى فريق التدريب:

يجب أن تعطى كل عضو من أعضاء فريق الخصوم فى التدريب نسخة من الورق التى أعددته عن الموقف التفاوضى والتى ترغب فى الوصول إليه، وتعطى لفريق التفاوض الحقيقى أيضًا نسخة، ودعهم يدرسونها لعدة أيام لإعداد الرد

عليها وتجهيز الاقتراحات المضادة، وبالطبع لا تنس إثارة الموضوعات الجانبية على هامش موضوع التفاوض فى نفوس الخصوم.

كل ذلك قبل عقد أول جلسة تدريبية.

يجب أن تتيح لهم الفرصة كاملة حتى تزيد مهارة فريقك التفاوضى خلال الجلسات التدريبية.

٤ الخصومة.. الخصومة:

بالطبع لن ينسى الفريقان أنهم زملاء، ازرع المضاد لهذا.

هم يريدون أن يضيعونا لو فشلوا.

يجب أن يفوزوا كيف؟ يجب أن ينجحوا فى مهمتهم.. كيف؟

يا فريق الخصوم اتحدوا معًا وأذيقوهم كاس المرار والهزيمة هنا فى التدريب حتى ينجحوا هناك فى الحقيقة، مارسوا عليهم ما يمكن أن تمارسوه على كل أعدائكم.

٥ هنا جلسة التدريب:

قواعد ثابتة لابد من اتباعها:

- عند الدخول لحجرة التدريب يجب أن تقتصر التحية الأساسية المتعارف عليها فقط وهى: «السلام عليكم» أو «صباح الخير».
- لا يجب أن يكون هناك أية استفسارات شخصية عن الصحة أو العائلة أو الأولاد أو ما شابه ذلك.
- إذا كان هناك من يدخن ضع لافتة تثير ضيق وخنق المدخنين «ممنوع التدخين تمامًا فى البناية أو المبنى بالكامل».

- بعد مرور ساعتين مثلا اسمح بالتدخين، الأمر الذى يضايق غير المدخنين وعليهم بالطبع التجاوب مع هذا الجو ومواصلة العمل رغم ما يعانون من ضيق.
- اتفق مع أحد المتدربين - دون علم الآخرين- على أن يدخن سيجارة خلال فترة ممنوع التدخين ودع أحد الذين لا يدخنون يشكو من تطاير دخان السيجارة فى وجهه (أيضا بالاتفاق معه دون علم الآخرين).
- شجع على الردود السوقية والخشنة والمبتذلة.

● *تم طرح موضوع التدخين هنا كمثال ولكن عليك أن تبتكر من الأساليب ما يجعل الطرفين فى حالة تحدٍ دائم وليس بموضوع شرب السجائر فقط تثير هذا التحدى ومن الموضوعات الممكن الاتفاق عليها :*

- **تشغيل التكييف فى الشتاء وعدم تشغيله فى الصيف.**
- **توافر ضيافة (شاى، قهوة) وعدم توافرها.**
- **العمل خلال التدريب تحت ظل حالة من الجوع وعدم الإفطار حتى ساعة متأخرة لم يعتد عليها المتدربون المفاوضون.**
- **فتح التليفون المحمول وغلقه أو تلقى المكالمات عليه باستمرار مما يثير ضيق وغضب الباقين.**

- يجب أن تكون هناك تعليمات واضحة بأن يتم استخدام عبارات جارحة ومهينة من وقت لآخر، وذلك لوصف المقترحات المقدمة من الطرفين خاصة من طرف فريقك الحقيقى فى التفاوض مثل:

« اقتراح هائل ولكنه يصلح مع أشخاص بلهاء لسنا منهم بالطبع ».

«اقتراح غبى»، «اقتراح عجيب ولا يصدق».

«اقتراح سخيف»، «أسخف اقتراح سمعته فى حياتى، هاهاهاها».

كل هذا حتى تختبر الحالة المزاجية لفريقك وردود انفعالاته.

«على فكرة، الاقتراح السخيف السابق كان من اقتراحك أنت».

- يجب أن يجلس الفريقان متواجهين، كل منهما فى جانب المائدة حتى يعمق الإحساس بالمواجهة.
- يجب أن تضع جائزة لمن يفوز فى سباق التدريب.

[٦] حكم المباراة:

يجب أن توفر من يقوم بدور الحكم فى هذه المباراة التجريبية ومن الممكن أن تكون أنت، المهم أن يكون هناك نموذج لتقدير الدرجات بنظام النقط على أن يكون النموذج معداً قبل بدء الاجتماع التدريبى ويمكن أن يغطى هذا النموذج الثوابت التالية:

- المقترحات الابتكارية.
- الرد الفعال على المقترحات من الغير.
- الحلول العملية.
- الحلول التى تتعلق بالتوسط والتوافق للوصول إلى نهاية لهذه الأحداث.
- عرض موضوعات جانبية غير متوقعة.
- السيطرة على الانفعالات.

- التهدئة الفعالة لضغوط المجموعة بالكامل.
- إعادة التفكير فى اقتراح بغرض الحصول على قبول نهائى.
- الحل الفورى لمشكلة وبشكل يرضى جميع الأطراف.
- إزالة اللبس والغموض.
- الدقة فى لعب الأدوار حسب التكتيكات المتفق عليها وتغييرها حسب الأحداث.
- الاستخدام الجيد للحقائق والأرقام وعدم الخوض فى العموميات.
- ربط موضوع معين بنقاط أخرى حتى يتم التفاوض بشأنها.
- الاستخدام الفعال للغة مهذبة عند شرح أسباب رفض اقتراح معين.
- عرض أسباب مفهومة لضرورة رفض حل معين.
- النظر إلى الموضوعات من وجهة نظر الطرف الآخر.
- السيطرة على الوقت (معه أو عليه).

وفى النهاية على حكم المباراة أن يوضح لك كمراقب للأمر درجات الاجتماع التدريبى، حتى يمكن لك مراجعة وتصحيح الأخطاء والاستفادة منها فى بداية الاجتماع التالى، وبشكل يمكن أن يؤدى إلى تحسين مهارات فريقك التفاوضى.

لا تنس مكافأة الخصوم.. أقصد الزملاء المصاحبين والقائمين على تمثيل أدوار الخصم التفاوضى، وخطط لهذه المكافآت فلا تكون هزيلة بل قيمة ومناسبة لهم وكل حسب ما يرغب، وذلك حتى تجدهم مجيدين فى التمثيلية أو الرواية القادمة.

رابعاً: اختيار قائد الفريق التفاوضى:

شخص من أفراد الفريق، الكل يسعى إليه، يرغب فى حكمته، ولكن ليس هذا هو نهاية المطاف، يجب أن يكون فى هذا الشخص بعض الصفات الخاصة بالقيادة، وقيادة فريق التفاوض بشكل خاص.. كيف؟ عن طريق أن يكون لديه:

- ثقافة واسعة.
- قدرة على التعبير الكتابى وفى الحديث.
- شخصية ناضجة.
- تقدير لمشاعر الآخرين.
- حسن الخلق.
- الحسم فى القرار.
- الحماسة والمثابرة.
- تحمل المسئولية.
- الخبرة بالعمل محل التفاوض.
- تزويد من معه فى الفريق بالمعلومات أولاً باول.
- معالجات لما قد يواجه من معه من مشكلات أثناء عملية التفاوض.
- قدرة على التكيف مع شخصيات الآخرين.
- قدرة على تقبل الفكر الجديد والمعارض له.

- توفيق بين الآراء للوصول إلى رأى واحد قابل للتنفيذ.
- توضيح الهدف من العملية التفاوضية كلما تغيرت الإستراتيچية والتكتيك.
- توزيع لمهام العمل فى العملية حسب الأشخاص والتلون بهم أمام الغير «توزيع الأدوار».
- القدرة على أن يجعل كل أعضاء الفريق التفاوضى يتكلمون بـ«نحن» وليس «أنا».
- يساعد الفريق للوصول به إلى هدفه وليس القيادة الشكلية للفريق.
- حلقة وصل مع الآخرين خارج الفريق سواء على نفس المستوى أو أعلى ليوفر لفريقه كل ما يريده ليصل إلى ما هو مكلف به.
- لا يفرط فى المديح أو الدعاية عن نفسه أو الآخرين.
- الحرص على توافر التعاون داخل الفريق التفاوضى.
- يخطط للتفاوض أكثر من وقت التفاوض.
- لا ينفعل لأى سبب ومهما كانت الخسارة فضبط النفس حتى عندما ينهزم الفريق والقائد نجاح أما الانفعال فهو هزيمة ثانية.

هذا بالطبع بالإضافة إلى صفات ومعايير اختيار الرجال للتفاوض السابق توضيحها.

خامساً: حل مشكلات الفريق التفاوضى من خلال الرجل الشبح أو عن طريق قائد الفريق:

ما من فريق إلا وتحدث به مشكلات، الكيس القطن هو الذى يدرك هذا، حتى فى ظل مراعاة كل العوامل المؤثرة فى البنيان وسد الذرائع وعمل المستحيل مع الفريق، لابد من بعض المعوقات أو المشكلات، المهم هنا هو التغلب عليها وبهدوء.

ومن هذه المشكلات والمعوقات:

١ فقدان الثقة فى أحد اعضاء الفريق:

ويحدث هذا عندما تجد العضو غير متعاون مع زملائه ولا يستجيب لما يتم الاتفاق عليه، وبالتالى لا يعتمد عليه أو كونه غير مستعد للتفاعل مع باقى زملائه، لا تتسرع وتقول إنه أصبح لا يصلح معى فى الفريق أو أن اختياره كان منذ البداية خطأ ولكن:

- ذكره بفوائد العمل بروح الفريق الواحد.
- إثنِ على كل محاولاته للتعاون مع بقية زملائه حتى ولو كانت بسيطة.
- إن لم يصلح معه ما سبق واجهه بعدم الثقة فيه، وأمهله فرصة أخيرة لإثبات عكس ما يتوقعه منه الآخرون.
- لا تسمع منه حلو الكلام ووعوداً بالاستجابة من اللحظة القادمة بل هى الفرصة الأخيرة وإلا.. فإلى حيث لا رجعة مرة أخرى للفريق التفاوضى.

٢ تجاهل البعض للبعض فى الفريق:

لماذا؟ هل أتى الشخص الذى يتم تجاهله بسلوك أدى به لهذا؟

هل يظن الذى يتجاهل بالمتجاهل ظناً معيناً يجعله يتجاهله؟

يجب أن تعرف لأن التجاهل لأى فرد من الفريق ليس من سمات الفريق المتفاعل الناجح فى التفاوض، وبالتالى سيحد ويقف عائقاً أمام تحقيق الهدف التفاوضى.

عالج هذا التجاهل بتوضيح سوء الظن أو توضيح السلوك الخاطىء (إن لم يكن أخطأ) وإن كان هناك بالفعل سبب منطقى للتجاهل على المخطىء أن يعتذر عن خطئه، فإن لم يعتذر يتم تسريحه من الفريق فلا وجود لمتكبر أو متعال أو مُصرٍّ على الخطأ فى المفاوضين.

٣ شعور البعض بعدم الاندماج والقلق من التواجد مع الفريق:

لماذا؟ هل حاول هذا العضو أن يزيل كل ما بينه وبين بقية أعضاء الفريق من حواجز نفسية؟ هل اجتهد فى أن يزيل من داخله إحساسه بالرهبة والتوتر والقلق تجاه بقية الأعضاء؟ هل يتعامل مع زملائه فى الفريق بحدة؟

هل هو شخص منغلق أو قليل الكلام مع الغير؟

اعرف الأسباب ثم عالج الموقف:

- أزل ما بينه وبين الباقين من جبال الثلج النفسية بينهم من خلال جلسات الود والمرح والفكاهة.

- أعلمه أن المطلوب منه هو إعطاء الفريق ما يتوقعه منه وليس تقييم الفريق له.
- شجعه على التفاعل مع الفريق ولكن بدون ضغط.
- امنحه الفرصة للانضمام للتفاعل مع الباقين ولا تفكر في الاستغناء عنه فهو يعرف كيف يأكل أعداءه من الخصوم وليس زملاءه من الفريق التفاوضي.

٤ رفض البعض العمل مع البعض في فريق واحد:

لماذا؟ ألم يتم اختيارهم جيداً؟

حدث ولكن هذا ما يحدث الآن..

عندما تم توزيع المهام ظهرت هذه المشكلة، لماذا؟

ربما لأن هناك منافسات سابقة في العمل اليومي أحدثت تراكمات في النفوس.. أو لأن هناك علاقات سلبية بين هؤلاء الأفراد في العمل اليومي.

أو لأن المهام التي تم إسنادها إلى الأعضاء غير واضحة، وبالتالي يختلفون ويرفضون.

أو لأن البعض لا يشعر بالاهتمام الكافي من الباقين فيرفض التعامل معهم.

أو....

أو....

اعرف السبب وقم بمعالجته على الفور.

الرجال يستحقون كل الاهتمام وليس بعضًا منه.

نعم كل الاهتمام فهم العدة الرئيسية لمعركة البقاء التفاوضية.

وثق تمامًا بأن الشفافية فى المعلومات تسهل وتوضح الكثير.

5 عدم قيام الفريق بمناقشة اختلافاتهم فى الرأى أو الإعلان عنها:

المشكلة هنا أنهم يسمعون كلامك وبمعنى أدق يسمعون أوامرك.

لا نحتاج هنا لآرائهم حتى ولو كانت مختلفة عن باقى الآراء، فقد يكون الرأى جديدًا وسليمًا وأفضل من رأيك أو من آراء أخرى.

لابد من معرفة لماذا يصنعون ذلك؟

هل لا يحب إثارة أى مشكلات عند التفاوض حتى لا يتصدع الفريق أو يتفرق حسب الآراء.

هل الموضوع المطروح للرأى حساس وقد يسبب خلافًا فى الصف التفاوضى.

عليك بإرشاد الفريق إلى اتباع نظام المصارحة وأنه لا ضرر من الاختلاف فى الرأى والاعتراض، ولكن لابد من البعد من المصادمات مع البعض.

عليك بإتاحة الفرصة (الفرص) أمام الجميع لإظهار الاختلافات بود وصراحة وتفتح مع تسوية لأي اختلافات.

عليك بالإشارة لما قاموا به من تسوية ومن نقاش حى بناء مفيد للكل.

عليك بالصبر حتى يعتادوا هذا الأمر، فقد يكون الأمر نفسيًا أى يخافون أو يخشون العواقب إذا ما أظهروا آراءهم.

٦ إلقاء اللوم على بعض أعضاء الفريق عند حدوث خطأ أثناء العملية التفاوضية:

فى الجلسة الأولى للتفاوض ارتكب أحدهم خطأ ما كأن تسرع فى الموافقة على شيء أو إعلان شيء لم تكونوا اتفقتم على إعلانه أو . . .

انتهت الجلسة الأولى وبدأت راحة للفريق، الكل تسابق لجلد وسلخ هذا المخطيء

لماذا؟

هل الأعضاء جدد على هذه المهمة معًا؟

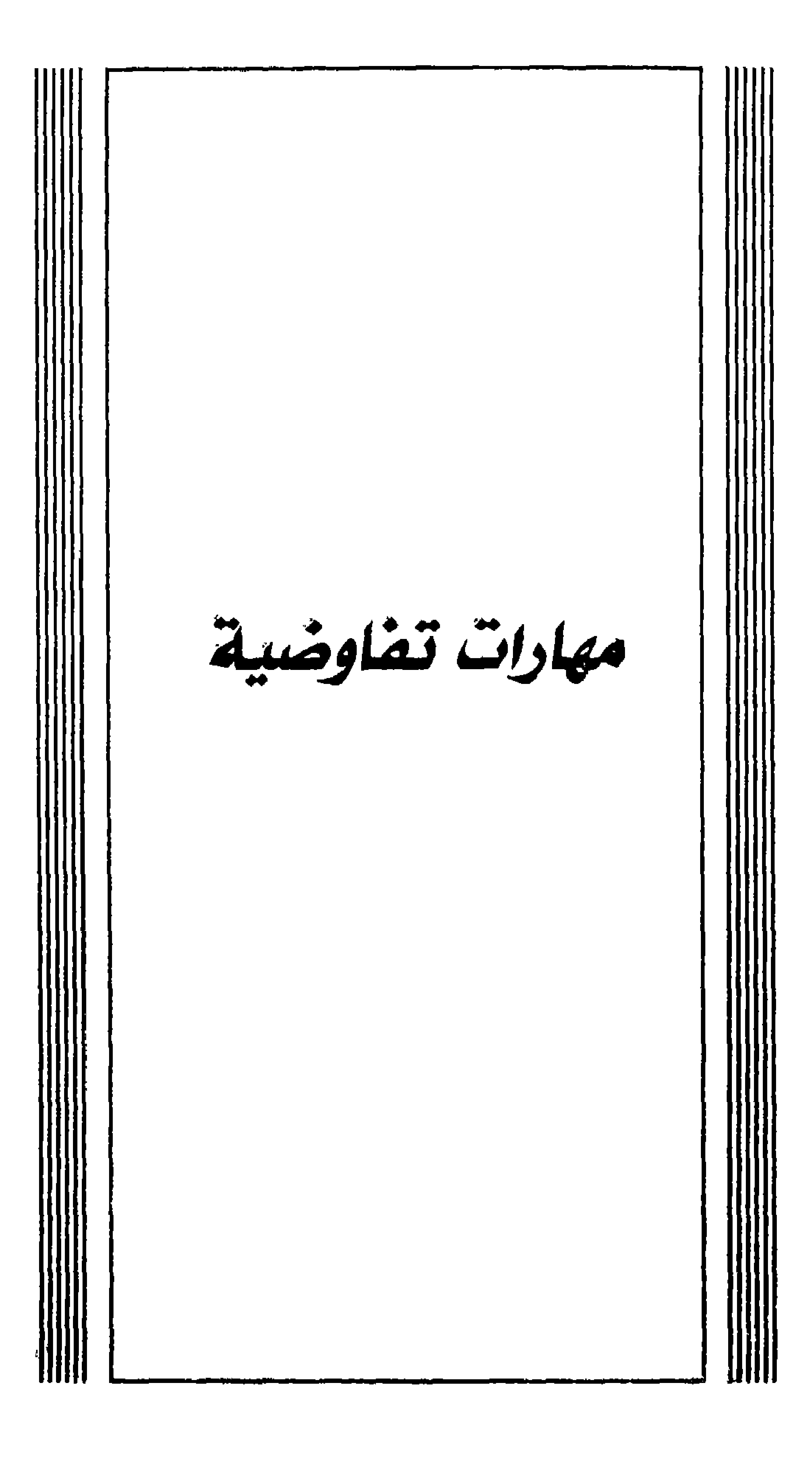
هل تتعامل معهم على أساس الأداء الفردى، أم على أساس النتائج التى يصل إليها الفريق؟

هل الفريق يواجه ضغوطًا بعدم ارتكاب أى أخطاء فيقع عندها فى الخطأ.

يجب:

- التخلص من هذه العادة فوراً فهى عادة انهزامية.
- إعادة النظر فى تدريب الفريق (خطوة للخلف) ألم يتم التدريب على هذا؟
- فى فترة الراحة اجتمع بالفريق بالكامل ودعه لا يشعر بالقلق نتيجة هذا التصرف، ألا ترى فريق كرة القدم عندما يمنى مرماه بهدف، إنه يلعب حتى آخر لحظة وحتى لو خسر.
- كن رجلاً حتى عند الهزيمة.
- لا تسمح لأحد بإلقاء اللوم على أحد، فهم جميعًا وحدة واحدة تغلب عليهم - يجب هذا - روح العمل الجماعية.
- ابدأ فى مناقشة الحلول من جديد ومواجهة الواقع من جديد ومن خلالهم.

OOOO



مهارات تفاوضية

مهارات تفاوضية

تكلمنا فيما سبق عن الأساسيات والأسس والآن جاء وقت المهارات والفنون.

جاء وقت وقع الأقدام وقرع السيوف والرماح.

جاء وقت يبرز فيه الفارس عن الجندى.

والمحارب الماهر عن العادى من المحاربين.

وصاحب القضية الذى يدافع عنها باستماتة عن المرتزقة.

جاء وقتك أيها الفارس.

جاء وقت الرجال.

نحتاج إلى مهاراتك لتفوز فى النهاية.

نحتاج إلى مهارة:

- التفكير.
- التعرف على سلوك الطرف الآخر.
- مهارات سلوكية أساسية للتفاوض.
- التواصل غير اللفظى أو لغة الجسد.
- طريقة وضع وإلقاء الأسئلة والرد عليها.

- إدارة وقت التفاوض.
- السيطرة على الطرف الآخر
- تقييم العروض والمساومة.
- كيفية تفنيد الحجج.

اليوم يومك يا مفاوض.

بدأت المعركة وحانت الساعة الأخيرة لحسم اللقاء..

بدأت المهارات...

oooo

مهارة التفكير

التفكير هو ما يجول فى الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل، تبدأ بفهم ما نحس به أو ما نتذكره أو ما نراه، وتمر بتقييم ما نفهمه حبًا أو كرهًا وتنتهى بمحاولة حل مشكلة تعترضنا.

- بحث عن معنى فى الموقف أو الخبرة، وقد يكون هذا المعنى ظاهرًا حينًا وغامضًا حينًا آخر، ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعان نظر فى مكونات الموقف أو الخبرة التى يمر بها الفرد.
- التفكير مفهوم معقد يتألف من ثلاثة مكونات هى:

١- عمليات معرفية معقدة (مثل حل المشكلات) وأقل تعقيداً (كالاستيعاب والتطبيق والاستدلال) وعمليات توجيه وتحكم فوق معرفية.

٢- معرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع.

٣- استعدادات وعوامل شخصية (اتجاهات، موضوعية، ميول).

التفكير:

- سلوك هادف ولا يحدث فى فراغ أو بلا هدف.
- سلوك تطورى يزداد تعقيداً وحذقًا مع نمو الفرد وتراكم خبراته.
- الفعال هو الذى يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توافرها ويسترشد بالأساليب والإستراتيجيات الصحيحة.

■ يتشكل من تداخل عناصر المحيط التى تضم الزمان والموقف أو المناسبة والموضوع الذى يجرى حوله التفكير.

■ يحدث بأشكال وأنماط مختلفة (لفظية، كمية، شكلية) لكل منها خصوصية.

التفكير الفعال فى التفاوض:

■ **يتوافر به شرطان:**

الأول: تتبع فيه أساليب ومنهجية سليمة.

الثانى: تستخدم فيه أفضل المعلومات المتوافرة من حيث وقتها وكفايتها.

■ **يتطلب إجادة قابليات وتوجيهات شخصية منها:**

- الميل لتحديد الموضوع أو المشكلة بكل وضوح.
- استخدام مصادر موثوق بها للمعلومات.
- البحث عن بدائل وفحصها باهتمام.
- البحث عن الأسباب وعرضها.
- الانفتاح على المدخلات والأفكار الجديدة.
- الاستعداد لتعديل الموقف أو القرار عند توافر معطيات وأدلة موجبة لذلك.
- إصدار الأحكام واتخاذ القرارات فى ضوء الأهداف والوقائع، وليس فى ضوء مفاهيم جامدة أو رغبات شخصية أو عواطف .

- الالتزام بالموضوعية .
- المثابرة فى حل المشكلة والإصرار على متابعة التفكير فيها حتى النهاية .
- التشكك والتمهل فى إصدار الأحكام .
- تأجيل اتخاذ القرار أو الحكم عند الافتقار للأدلة الكافية أو الاستدلال المناسب .

■ **أخطاء يمارسها المفاوضون عند التفكير يجب تجنبها وهى:**

- عدم اختصاص الشخص أو درايته بالموضوع المطروح .
- عدم ملاءمة المستوى العقلى للفرد للمشكلات التفاوضية المطروحة (مثل التجارب والخبرات اللازمة) .
- تغليب العواطف والمصالح الشخصية .
- التسرع فى الحكم وعدم إعطاء العقل الفرصة للنظر فى الأمور .
- قابلية المفاوض لتصديق أفكار الآخرين دون دليل أو برهان .
- الاعتماد على مصادر غير صحيحة لاستقاء المعلومات .
- عدم التفرقة بين النص وتفسير النص .
- المبالغة فى تبسيط أو تعقيد الأمور .
- أخطاء المقارنة بين الأفكار والأشخاص والأشياء .
- ازدواجية المعايير .

- إساءة التعميم.
- عدم استخدام اللغة استخداماً سليماً.
- إساءة استخدام الدعابة لتوجيه النقاش بعيداً عن الموضوع الرئيسى.
- اللجوء إلى القوة والتهجم الشخصى أو الجماعى بغرض إجهاض فكرة أو رأى.
- التردد فى اتخاذ القرار المناسب فى ضوء الأدلة المتاحة.
- اللجوء إلى حسم المواقف على طريقة أبيض X أسود، أو صح وخطأ مع إمكانية وجود عدة خيارات .
- التبسيط الزائد لمشكلات معقدة فى التفاوض.
- الأعتماد على الأمثال أو الأقوال المعروفة فى اتخاذ القرار دون اعتبار لخصوصيات الموقف.

■ **مطلوب من المفاوض أن يكون لدية مهارة:**

- التركيز حتى يستطيع أن يعرف مشكلته ويحدد طبقًا لها هدفه.
- جمع المعلومات وذلك عن طريق:

□ الملاحظة: بالحصول على المعلومات عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس.

□ التساؤل: بالبحث عن معلومات جديدة بتكوين وإثارة الأسئلة .

- التذكر وذلك عن طريق:

□ الترميز: أى تخزين المعلومات فى الذاكرة طويلة الأمد.

- ◻ الاستدعاء : أى استرجاع المعلومات من الذاكرة طويلة الأمد .
- ● تنظيم المعلومات وذلك عن طريق :
- ◻ المقارنة : بملاحظة أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر.
- ◻ التصنيف : بوضع الأشياء فى مجموعات وفق خصائص مشتركة .
- ◻ الترتيب : بوضع الأشياء أو المفردات فى منظومة أو سياق وفق محك معين .
- ● التحليل وذلك عن طريق :
- ◻ تحديد الخصائص والمكونات .
- ◻ تحديد العلاقات والأنماط .
- ● الاستنتاج : بالتفكير فيما هو أبعد من المعلومات المتوافرة لسد الثغرات فيها .
- ● التنبؤ : باستخدام المعرفة السابقة لإضافة معنى للمعلومات الجديدة وربطها بالمعارف القائمة .
- ● الإسهاب : بتطوير الأفكار الأساسية والمعلومات المعطاة وإغناؤها بتفصيلات مهمة وإضافات قد تؤدى إلى نتاجات جديدة .
- ● التمثيل : بإضافة معنى جديد للمعلومات بتغيير صورتها (تمثيلها برموز أو مخططات أو رسوم بيانية) .
- ● التلخيص بتقصير الموضوع وتجريده من غير الأفكار الرئيسية بطريقة فعالة وعملية .
- ● إعادة البناء : بتعديل المعارف القائمة لإدماج معلومات جديدة .

● الإثبات: بتقديم البرهان على صحة أو دقة الادعاءات.

● التعرف على الأخطاء: بالكشف عن المغالطات أو الوهن فى الاستدلالات المنطقية، وما يتصل بالموقف أو الموضوع من معلومات والتفريق بين الآراء والحقائق.

● التفكير الناقد:

حيث لابد من:

- التمييز بين الحقائق التى يمكن إثباتها أو التحقق من صحتها وبين الادعاءات أو المزاعم الذاتية أو القيمية.
- التمييز بين المعلومات والادعاءات والأسباب ذات العلاقة بالموضوع التفاوضى وتلك التى تقحم عليه ولا ترتبط به.
- تحديد مصداقية مصدر المعلومات.
- تحديد الدقة للخبر أو الرواية.
- التعرف على الادعاءات أو البراهين أو الحجج الغامضة.
- التعرف على الافتراضات غير الظاهرة أو المتضمنة فى النص.
- تحرى التحيز أو التحامل.
- التعرف على المغالطات المنطقية.
- التعرف على أوجه التناقض أو عدم الاتساق فى مسار عملية الاستدلال من المقدمات أو الوقائع.
- تحديد درجة قوة البرهان أو الادعاء.

● التفكير الإبداعى :

حيث لابد من:

■ **الطلاقة**

وهى تعنى القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة فى توليدها.. ومن أنواع الطلاقة :

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات.

ب- الطلاقة الفكرية. جـ- طلاقة الأشكال.

■ **المرونة**

وهى تعنى القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف.

والمرونة هى عكس الجمود الذهنى الذى يعنى تبنى أنماط ذهنية محددة سلفاً، وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعى الحاجة.

■ **الأصالة**

وهى إنتاج أفكار غير شائعة وذات ارتباطات متعددة بالمشكلة محل البحث، المهم إنتاج أفكار جديدة والتفكير فيما وراء المباشر وعكس المألوف.

■ **الإفاضة**

وهى القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل للمشكلة بما يساعد على التطوير والتنفيذ.

OOOO

مهارة التعرف على سلوك الطرف الآخر

الأمر جد صعب وهو أن تعرف خصمك، خاصة إذا كان يجيد التصرف بطريقة تعكس ما بداخله وبأسلوب متقن، ولذا لابد من معرفة بعض الأساليب التى تساعد على التعرف على سلوك خصمك ومن هذه الأساليب:

١ - السلوك الإنسانى:

هناك عدة قواعد تتحكم فى السلوك الإنسانى يجب أن يتعرف عليها المفاوض لكى تزيد فعاليته وهذه القواعد هى:

- إن الفرد لا يتصرف بطريقة اعتباطية، بل إن هناك حافزًا معينًا أو عدة حوافز تدفعه إلى هذا التصرف لتحقيق هدف مرحلى هام، لكى يزيد من إشباع حاجاته، أو لكى لا يُحرم مما يتمتع به الآن.
- إن تصرفات الفرد ذات معنى من وجهة نظره هو، فتصرفاته اليومية قد تتحكم فيها عاطفة قد تكون تافهة أو غير منطقية أو متطرفة، ولكنها تعتبر فى وقتها منطقية ومبررة من وجهة نظر الفرد الذى يقوم بها، بالرغم من أنه قد يراجع نفسه بعد ذلك ويتأسف على ما قال أو فعل.
- إن الفرد يتفاعل تبعًا لإدراكه هو الذى قد لا يكون نفس إدراك الطرف الآخر، أى أنه يستخدم تجاربه الماضية واحتياجاته ومعلوماته ومنطقه هو لإقناع نفسه، وليس مدركات وتجارب واحتياجات الطرف الآخر، لذلك يجب تفهم هذه المدركات والتعامل معه من خلالها.

- إن الفرد يتفهم فقط الأشياء التى اختبرها ويلتزم بالأشياء التى ساهم أو اشترك فيها.
- إن العلاقة التى تشبع احتياجات طرف واحد لا تستمر.
- إن التجارب تؤثر فى الأفراد بطريقة مختلفة مثلاً:
  - قد يعتبرها جزءاً مكملاً ومتناسقًا مع تجاربه الماضية لأنها كانت تجربة مشبعة.
  - قد يرفضها تمامًا لأنها تثير فزعه وتجعله يشعر بعدم الأمان.
  - قد يعزلها تمامًا ويعتبرها حالة استثنائية حتى يستمر فى التصرف والتفكير بطريقته المعتادة.
  - قد يحرف التجربة الجديدة حتى تتلاءم مع التجارب السابقة.
  - قد يغير طريقته السابقة فى التفكير والتصرف حتى يتلاءم مع الحقائق الجديدة.

٢- الانطباع الشخصى:

يعتمد نجاح المفاوضات على قدرتك على تفهم الآخرين بدقة وخلق انطباع طيب لديهم، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يلى:

- أن تصرفات وانطباعات أى طرف مبنية أساسًا على تصرفات وانطباعات الطرف الآخر.
- أن الطباع المماثلة تساعد على التقارب وليست الطباع المتضادة، لأن الاستعداد للمساعدة يخلق استعداداً للمساعدة لدى الطرف الآخر والعكس صحيح.

- أن الانطباع الأول الذى تأخذه عن الشخص يبقى دائمًا، فإذا كان إيجابيًا فإنه يعطى الفرد مناعة ضد العيوب، لأن الإنسان إذا صادف شخصًا كريمًا ذا شخصية جذابة لاتساورك الشكوك فى أمانته حتى لو كان فى الحقيقة غير ذلك.
- أن انطباع الفرد عن الآخرين يعتمد على القيم الذاتية التى يحكم بها الفرد عليهم، فقد يؤثر التفوق العقلى أو الجسمانى تأثيرا إيجابيًا، فى بعض الأفراد وتأثيراً سلبيًا فى أفراد آخرين.
- أننا ندرك ما نتوقع إدراكه لأننا دائمًا نرى ما نبحث عنه، فإذا تأثرنا بشخص ما تأثرًا إيجابيًا وأردنا أن نحتفظ بإعجابنا به، فإننا نركز انتباهنا على حسناته وميزاته ونغمض أعيننا عن كل الصفات التى تجعلنا نغير رأينا فيه.. وقد صدق الشاعر حين قال:

وعين الرضا عن كل عيب كليلة
ولكن عين السخط تبدى المساويا

- أننا قد نستخدم انطباعنا الشخصى أحيانًا لتأكيد تنبؤاتنا، فمثلاً إذا كان انطباعنا الأول عن شخص ما سلبيًا، ولم تكن لدينا الدلائل الكافية لإثبات صحة هذا الانطباع، فإننا نبحث فى تصرفاته وأقواله مما يؤكد تنبؤاتنا السابقة.
- أن الانطباع قد يستخدم كوسيلة للإسقاط (حماية النفس) أى التهرب من الأخطاء الشخصية بتحميلها على الآخرين.
- أن انطباع الفرد عن نفسه ومعرفته لمواضع قوته وضعفه يجعله أكثر قدرة على تفهم الآخرين، فإذا كان واثقًا من نفسه فإنه يخلق جواً من الثقة والقدرة على التفاهم.

٣- تمثيل الأدوار:

تعتبر الأدوار التى يمثلها طرفا التفاوض لكى يحققا أهدافهما من المشاكل الرئيسية فى عملية التفاوض، وهناك أربعة أنواع من الأدوار والعلاقات الناتجة عنها، هذه الأدوار هى :

- **الدور المحدد شخصياً :**

وهو التصرفات التى يقبل المفاوض أن يقوم بها، وتلك التى لا يقبل أن يقوم بها، ويحاول كل طرف فى التفاوض أن يتمسك بهذا الدور بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر، أو إرجاع الأثر الاستفزازى الذى يتلقاه، وهذا الدور قد يكون سلبياً أو إيجابياً .

- **الدور المحدد تنظيمياً :**

وهو الدور الذى تفرضه المنظمة التى يمثلها الفرد، أى الدور الذى يفرضه المدير والرؤساء على المرؤوس الذى يقوم بالتفاوض .

- **الدور الذى يتوقعه الطرف الآخر :**

وهو أن يتوقع كل طرف من الآخر أن يمثل دوراً معيناً فى المفاوضات، فإذا كانت هذه الأدوار المتوقعة متقاربة مع الأدوار الفعلية تكون نتائج المفاوضات إيجابية (فوز / فوز) أما إذا لم تتفق الأدوار المتوقعة مع الأدوار الفعلية تكون المفاوضات صعبة .

- **الدور الغامض :**

ويحدث هذا عندما يكون أحد الطرفين غير متأكد من كيفية مواجهة موقف معين أو ماهية التصرف السليم، وهذا الدور سلبى يدل على عدم الثقة بالنفس ولا يشجع الآخرين على منح ثقتهم .

■ مشكلة الأدوار المتعارضة :

والتعارض هنا يعنى عدم القدرة على الالتزام بهدفين متعارضين أو إشباع رغبتين متعارضتين مثل إجبار شخص على عمل شئ يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية، لذلك لكى تكون المفاوضات ناجحة يجب على المفاوض أن يعرف ما يلى :

- ما هو الدور الذى يلعبه الطرف الآخر؟ وما أسبابه؟
  وهل هو دور محدود ذاتيًا أم مفروض؟
- ما هو الدور الذى يلعبه هو ؟ وما أسبابه؟
  وما هى النتائج الإيجابية لهذا الدور؟
- ما هو الدور الذى يمكن أن يلعبه حتى يحسن مركزه فى المفاوضات؟
- ماذا يستطيع أن يفعل لكى يساعد الطرف الآخر على تبنى دور مختلف حتى يكون أكثر إيجابية؟

٤- القيادة:

يقصد بالقيادة فى مجال التفاوض التأثير فى الطرف الآخر بحيث يسلم القيادة لك، وهناك قيادة سلبية، وهى تميل نحو الهجوم أو السيطرة أو طلب التنازلات والإلحاح لأنها قد تنجح فى بعض الأحيان ولكنها لن تؤدى إلى علاقة مستمرة.

أما القيادة الإيجابية فهى التى تتبع أساليب التجاوب المحفز أو البحث عن مجالات التوافق أو التكامل، فهذه الأساليب هى التى تؤدى إلى علاقة (فوز / فوز).

oooo

المهارات السلوكية الأساسية للتفاوض

تنقسم المهارات السلوكية الأساسية للتفاوض إلى :

أ- القدرة على الاتصال الفعال .

ب- القدرة على التحفيز.

أ- الاتصال الفعال:

لكى تجعل اتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلى :

- يجب أن تأخذ فى اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية، أى هى تأثير الناس على الناس .
- حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التى قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك .
- قبل التفاوض، عليك أن تكتشف الأشياء التى تثير اهتمام الطرف الآخر، والأشياء التى قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه .
- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة .
- تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة .

- تذكر دائمًا أن الطرف الثانى يريد الإجابة عن التساؤل التالى :

مدى تأثير المفاوضات على (المكاسب والخسائر المتوقعة) .

- تذكر أنه فى المقابلة الشخصية (وجها لوجه) غالبًا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيرًا من المعنى .
- تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هى :

الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع .

- تذكر أن لغة المشاعر والإحساسات تكون فى أغلب الأحيان أكثر إقناعًا من لغة العقل .
- تخير الكلمات آخذا فى الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف .
- تذكر دائمًا أنك مهما كنت فصيحًا فإنك غير معصوم من الخطأ ، وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .
- المفاوضات حوار ، لذلك عليك أن تعطى الطرف الثانى وقتًا كافيًا للاشتراك فى الحوار .
- كن حساسًا لواقع الصمت المعبر عن الاتصال .
- حاول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .
- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك ، وعلى أسبابه .
- تعرف على تحيزات الطرف الآخر ، كذلك كن واعيًا لتفضيلاتك وتحيزاتك .
- ليكن كلامك فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر ولا تتعد هذه الحدود .

ولابد أن يكون هناك استماع متعاطف من المفاوض.. والنقاط التالية تساعدك كمفاوض على ممارسة الاستماع المتعاطف:

- قبل الاستماع حاول أن تفرغ عقلك من تفضيلاته وتحيزاته وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم.
- استمع بطريقة متفهمة ومشجعة.
- استمع بدون مقاطعة إلى أن ينتهى الطرف الثانى وقاوم رغبتك فى المعارضة أو النقاش.
- استمع إلى المعانى والمشاعر ولكن فرق بينهما.
- ابحث عن المحور الرئيسى الذى يدور حوله الموضوع ولا تلتفت إلى الملاحظات العارضة.
- لا تسمح لطريقة عرض الأفكار أن تشغلك عن المحتوى.
- استمع بكل حواسك، وجه نظراتك إليه، لا تعقد يديك على صدرك ولا تتراجع بظهرك إلى الوراء.
- ركز تفكيرك على ما يقوله المتكلم حتى لو كان مملاً أو متكرراً، وتذكر أن قدرتك على الاستماع أسرع ثلاثة أضعاف من قدرته على الكلام.
- استمع إلى ما لم يقله، ففى أغلب الأحوال يحتوى الكلام الذى أغفله المتحدث على الرسالة الحقيقية.
- استمع بغرض التوصل إلى رغباته الداخلية حتى يمكنك أن تجيب عليه بفاعلية.
- وضح للمتحدث أنك متابع لكلامه بواسطة إرجاع الأثر.

- إذا كانت وجهة نظرك معارضة للطرف الثانى، لا تجادله، بل عليك أولا أن تعيد عرض ما قاله، ثم تشرح وجهة نظرك وبعد ذلك أسأله عن تعليقاته.
- لا تصدر حكمًا مسبقًا على الطرف الثانى بناء على ملابسه أو أسلوبه أو لهجته أو طريقة نطقه أو أية صفات سطحية أخرى.
- راقب محاولات الطرف الثانى للمجاملة أو المناورة أو الإشارة ولكن لا تنفعل بها.
- حاول أن تحصل على صورة كاملة للموضوع بأن تربط بين ما قاله وما تتوقع أن يقوله.

ب- التحفيز:

إن أهم عامل فى المفاوضات هو تفهم الأفراد ومعرفة أسباب تصرفهم بطريقة معينة وكيفية تحفيزهم، هناك عدة نظريات للتحفيز، ومشكلة المفاوض هى اختيار النظرية التى تحقق أغراضه وتتناسب مع نوع الأفراد الذين يتعامل معهم. فمن المعروف أن ردود أفعال الأفراد المختلفين تتباين بالرغم من استخدام نفس الحافز، كذلك على المفاوض أن يعرف متى يتوقف عن استخدام حافز معين، ويبدأ فى استخدام حافز آخر، لأن لكل نوع من الحوافز مميزاته وعيوبه، وهناك عدة قواعد يجب أن يأخذها المفاوض فى الحسبان إذا أراد أن يستخدم التحفيز أساسًا لمفاوضاته، هذه القواعد هى:

١- لكل فرد مفاهيم خاصة، ودرجة من الغرور، ونسبة من الطموح تختلف عن الأفراد الآخرين، ولذلك تختلف درجة الثقة بالنفس وحدود تقبل النجاح أو الفشل أو النقد من شخص لآخر.

٢- إن الدوافع تختلف من شخص لآخر، فمثلاً بعض أفراد تدفعهم رغبتهم فى تحقيق النجاح، فإذا فشلوا مرة يدفعهم الفشل إلى زيادة مجهوداتهم فى المرة القادمة، وهناك أفراد آخرون يخافون الفشل، وهذا الخوف هو الذى يدفعهم إلى العمل أكثر من الرغبة فى النجاح، كذلك هناك أفراد يحصلون على الإشباع الكافى من النجاح فى العمل، وآخرون يحصلون على الإشباع الكافى من علاقتهم الجيدة بالناس لأن دافع الانتماء لديهم أقوى من دافع الإنجاز.

٣- لكل فرد فكرة معينة عن استحقاقاته، فبعض الأفراد يشعرون بالاكتفاء عندما تتحقق رغباتهم الأساسية، والبعض الآخر لا يتوقف عند حد.

٤- يميل معظم الأفراد إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين، وهذا ما يسمى بنظرية المقارنة الاجتماعية فى الحوافز، وبناء على هذه النظرية يتساءل الفرد دائماً: هل يتلقى نفس النوع والكمية من الخدمة كالأفراد الآخرين؟ وهل يهتم الطرف الآخر به كما يهتم بالآخرين؟.

٥- إن كل فرد يحاول إشباع حاجاته ورغباته الرئيسية وتنقسم الحاجات والرغبات فيما يتعلق بالمفاوضات إلى عدة أنواع:

أ- الرغبة فى البقاء وتجنب الألم:

وتشمل التأكد من انتظام ووضوح الإجراءات وتفادى المفاجآت والصدمات والخسارة وضمان الأمن والسلامة، وتقديم المساعدة عند الحاجة، والتخلص من الخوف والقلق.

ب- الرغبة الاجتماعية:

وتشمل الرغبة فى الانتماء والقبول والاعتراف، والتعامل مع الناس، والشكر والتقدير، والمشاركة والصداقة والتعاون والتحيز والتميز.

جـ- الرغبة الذاتية :

مثل الرغبة فى الفردية والاستقلال، وحق التعبير عن النفس، والمحافظة على الثقة والسرية، والرغبة فى تحديد المصير، والإنجاز والتطور، والدفاع عن النفس، وتقبل المديح، والمحافظة على المركز الاجتماعى .

كيف تستفيد من مهاراتك فى التحفيز؟

١- يشعر الفرد بالتحفيز عندما تشبع حاجاته الأساسية .

٢- يتصرف الفرد تصرفًا منطقيًا فى الحدود التى تسمح بها رغباته، لذلك لا تتوقع منه أن يكون منطقيًا كل الوقت .

٣- لكل فرد طريقته المميزة فى إشباع حاجاته، أى أن الأفراد المختلفين يتصرفون تصرفات مختلفة لإشباع نفس الحاجات .

٤- لكل فرد حاجات عامة مماثلة للأفراد الآخرين، وعليك أنت أن تكتشف الأولويات من هذه الحاجات .

٥- كل فرد يحاول الحصول على إشباع متوازن لرغباته، ولكنه يقبل التخلى عن بعض الرغبات الثانوية لكى يستطيع تحقيق رغباته الأكثر أهمية، لذلك حاول أن تشبع الرغبات الأساسية، لأنك لن تستطيع إشباع كل الرغبات .

٦- هناك حاجة اجتماعية للانتماء فى كل فرد، وعليك أن تساعده على إشباع هذه الحاجة بخلق علاقة استشارية متينة بينكما .

٧- يحاول الفرد دائمًا أن يزيد من مصادر سروره، ويقلل من مصادر ألمه، فإذا كان فى كلامك ما يضايقه تأكد أن فيه أيضًا إشباعات كافية لتعويضه .

٨- يبحث الفرد دائمًا عن ضمانات، لذلك امنحه كل الضمانات الإيجابية الممكنة .

oooo

مهارة التواصل غير اللفظى أو لغة الجسد

« الكلام ما هو إلا الاقناع لإخفاء الحقائق أما لغة الجسد فهى لا تكذب » .

لغة الجسد لغة تعتمد على الجانب السلوكى والحركى فى الجسم حتى ولو كان صغيراً مثل اليد أو العين أو فى عدة أجزاء معًا كاليد والرأس، واليد والكتف . . . . إلخ .

وهى لغة يستخدمها عادة الأشخاص من أجل التواصل خاصة من الجانب الوجدانى وبعيداً عن الكلمات . وتلعب العوامل الاجتماعية والبيئية فى المجتمعات المختلفة دوراً هاماً فى لغة الجسد والتعرف عليها وفهمها؛ فبيئة التواصل هى التى تجعل لغة الجسد ذات معنى واحد يمكن أن يعبر عنه فى بلد بطريقة مختلفة عن بلد آخر وهكذا، وعند حدوث التواصل بين شخصين فإن الرسالة فيما بينهما يمكن تحليلها إلى ما يأتى :

- ٥٪ رسالة لفظية (الكلام فقط) .
- ٤٠٪ رسالة صوتية (ونعنى بها الطريقة التى يستخدمها الشخص فى إخراج الألفاظ وكيف يرتفع صوته وينخفض صوته فى مقاطع معينة) .
- ٥٥٪ جسدية .

ولاحظ أن الأبحاث العلمية أكدت أن العلامات والحركات غير اللفظية تحمل فى طياتها خمسة أضعاف تأثير الكلمة فى الرسالة .

فإذا كان هناك تضاد بين الرسالة اللفظية والرسالة غير اللفظية فإنه يمكن الاعتماد على الرسالة غير اللفظية فى فهم الرسالة، وللوصول إلى هذا فإنه يجب عليك عند محاولة قراءة الرسالة غير اللفظية أن تتقن ما يلى :

١- التركيز على العلامات الأساسية حيث توضح مشاعر الطرف الآخر بكل دقة مثل:

- تقطيب الحاجب يوضح أن ما تقوله قد أثار علامات استفهام لديه.
- نغمة الصوت وإيقاعه، فالإيقاع البطيء يدل على ملل الطرف الآخر والإيقاع السريع ذو النغمة المرتفعة يدل على شعوره بالمفاجأة.
- المصافحة بعنف تدل على العدوانية.
- عند الميل نحوك بشكل لا شعورى، فهذا يدل على اهتمامه بما يقول.

٢- البحث عن التناقض بين الكلام والفعل لأن الكلام يخبرك بما يدور فى عقل المستمع، أما إشارات الجسم فتخبرك بما يدور فى قلبه.

ركز على وضع قدم الطرف الآخر وهو يتحدث فإذا كانت قدمه فى اتجاهك مباشرة فهذا يدعوك لافتراض أنه يشعر بالاهتمام والراحة، أما إذا كانت غير ذلك فهذا يعنى أن عقله ليس معك.

٣- التركيز على حركة العين فهى تخبرك بما لا تخبرك به الكلمات، فإذا كانت تطرف بشكل سريع فهذا يدل على أن رسالتك لم تصل للطرف الآخر، ولكى تخلق جواً من الألفة فلابد أن تتقابل عيناك مع عينى الشخص الآخر خلال ٦٠ إلى ٧٠٪ من الوقت، أما إذا زادت النسبة عن هذا فقد تفهم نظراتك على أنها نوع من التحدى أو أنك لديك شيء تخفيه وراء هذه النظرات.

٤- التركيز على الملبس والبيئة الخاصة بالطرف الآخر فهما سوف يخبرانك بخبر الآخرين: من هم وأين يكونون وما هى نظرتهم لأنفسهم مع ملاحظة أن:

- الألوان الزاهية توحى بالشباب والحيوية.
- الألوان القاتمة توحى بالحزن والكآبة.
- المكتب غيرالمنظم يوحى بقصور فى إدارة الوقت.
- لا تنس تسريحة الشعر.

ولكن عمومًا من أهم حركات الجسد:

١- الرأس.

٢- الوجه ويضم:

- الحواجب.
- العيون.
- الفم.
- الأنف والأذن.

٣- الأذرع.

٤- الأيدى.

٥- الأرجل.

٦- طريقة الجلوس.

١ - الرأس:

- إذا كان مائلاً إلى الأمام يوحى بالعدوانية.
- إذا كان مشدوداً إلى الوراء مع (نفخة) لكل الجسم والصدر يوحى بالتعالى.
- إذا كان مائلا إلى اليمين أو اليسار ومصحوباً بتقطيب الجبين وتركيز النظر إلى المتحدث مما يعكس رغبة المستمع فى طرح سؤال أو استفسار إلى المتحدث فيوحى بعدم التأكد.
- إذا كان الرأس منخفضًا وعلا فى حركات متتابعة أى إيماءة فتوحى بالموافقة.
- إذا تحرك الرأس يمينًا ويسارًا فيوحى بالرفض.
- إذا تطأطأ الرأس إلى أسفل بطريقة سريعة وثابتة للحظات مع تركيز النظر إلى المتحدث واتساع فى العينين فيوحى بالدهشة والاستغراب.
- إذا تحرك الرأس إلى أسفل مرة واحدة أو مرتين مع النظر إلى الشخص المراد مناداته، وربما يحدث ذلك فى حالة الطلب من شخص بالخروج أو تنفيذ شيء متفق عليه مع شخص آخر فيوحى بالمناداة.
- إذا كان الرأس مطاطأ مع النظر إلى أسفل فيوحى بالندم والشعور بالذنب.

٢ - الوجه:

وهو الذى يعبر عن أشياء كثيرة مثل الوجدانيات والمشاعر والأحاسيس.

والوجه فى مجمله قد يعطى انطباعًا بالحيوية، وقد ترى وجهًا لا يعبر عن أى شيء (متبلد الإحساس) ومن أهم مكونات الوجه:

• الحواجب:

- في حالة ضمهما مع بعض توحي بالتركيز.
- في حالة ضمهما مع بعض إلى أسفل توحي بالتوبيخ.
- في حالة رفعهما سريعًا توحي بالموافقة.

• العيون (النظر):

وتشّعر من خلالها بـ:

- الرضا.
- الابتسامة دون أن يبتسم الفم.
- الحب أو الكراهية
- الانتباه إذا ما رأيت الطرف الآخر يركز نظره إلى عينيك أو إلى عين المتحدث.
- الضيق والتذمر إذا ما نظر الشخص إلى أى شيء آخر أثناء حديثه مثل ساعته.
- عدم الاهتمام إذا ما كان نظره موجهًا لأسفل أو أى جهة أخرى غير المتحدث.
- الحزن إذا كانت العينان مرتخيتي الطرفين وغاب بريقهما وكذلك عند البكاء.
- الإجهاد: وذلك في حالة التعب وتكون نصف مفتوحتين.

- الغضب : وذلك عندما تكون العينان مفتوحتين والشرر يتطاير منهما مع التركيز الشديد للطرف الآخر.
- التهديد والوعيد : وذلك عندما تكون العينان مركزتين على الطرف الآخر بصورة ثابتة مع بعض التعابير الأخرى فى الوجه كذلك مع الإشارة باليد.
- الاندهاش : وذلك باتساع العينين وبهما بريق وتركزان على المتحدث بصورة فجائية.
- الشعور بالذنب : وذلك بالنظر إلى أسفل مع انتكاس الرأس.
- الاحتقار والازدراء : وذلك بالنظر بطرف العين أو بصرف النظر عنه.
- الإعجاب : وذلك باتساع العينين وخروج منهما ما يشبه البريق واللمعان للمتحدث تأثراً بما يقول أو ما يفعل.
- التجاهل : وذلك بعدم النظر إلى الشخص الذى تحادثه مباشرة وإعطائه رسالة بأنك تتجاهله.

• الفم :

وبه عدة مشاعر ولغات جسدية مختلفة منها :

- الابتسامة : والتى تعطى رسالة للشخص الآخر بالتقبل والترحاب ودفء المشاعر والارتياح، وتشعر منها كذلك بالحقد والاستخفاف والتهكم وعدم الاهتمام.

كما أن هناك ابتسامة صفراء وبلاستيكية مطاطة.

- الدهشة / الاستغراب : عندما يكون الفم مفتوحًا والعينان جاحظتين ومركزتين على الشخص المتحدث مع الصمت الذى يعبر عن الاندهاش لما يسمعه .
- السكوت : عندما تكون الشفتين مطبقتين دون حراك .
- الغضب : إذا كان الفم مسدوداً ومشدوداً بالضغط على الأسنان فتظهر عضلات الفم منتفخة وقد يصاحب ذلك صوت يشعر به الطرف الآخر، ويدرك منه الضيق والغضب والعدوانية، كما قد يصاحب ذلك عض للشفة السفلى .
- والتثاؤب : ويعطى رسالة بعدم الاهتمام خاصة إذا صاحبه صوت (آآآه) .

- **الأنف والأذن :**

إذا حك الأنف أو مرر الفرد يديه على أذنيه ساحبًا أيهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريده، فهذا يعنى أنه متحير بخصوص ما تقوله، ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقًا ما تريد منه أن يفعله .

٣ - الأذرع:

- عندما تفرد الذراعين لتستقبل شخصًا عزيزًا عليك فتأخذه «بالحضن» معبراً عن دفء مشاعرك نحوه واشتياقك له يوحى بالترحاب والانفتاح .
- عندما تهز ذراعيك إلى أعلى توحى باللامبالاة .
- عندما ترفع ذراعيك وتهزهما إلى الأمام والخلف فى تتابع توحى بالفرح والنشوة .

- عندما تجد شخصًا ما فى حالة ابتهاج ويقوم بالرقص ويحرك ذراعيه توحى كذلك بالفرح والابتهاج.
- عندما ترتفع الذراع واليد مقبوضة تجاوبًا مع هتافات جماعية لموقف معين مؤيدًا أو مندداً توحى بالقوة.
- عندما يعلن شخص ما استسلامه برفع ذراعيه توحى بالاستسلام.
- عندما ترفع ذراعيك واليدان مفتوحتان ومواجهتان للطرف الآخر لتوقفه عند حده توحى بالرفض.
- عندما ترفع ذراعيك وتهز اليدين وهما مفتوحتان طالبًا التزام الهدوء والسكينة توحى بالتهدئة.
- عندما ترفع ذراعيك نوعاً ما واليدان مفتوحتان وتحركهما بطريقة متتابعة إلى أعلى وتخفضهما إلى أسفل وتطلب من الآخرين عندها الجلوس توحى بطلب الجلوس وكذلك الوقوف.
- عندما تحرك الذراعين واليدين للداخل لتنادى على شخص ما أو تحريك اليدين للخارج توحى الأولى بالنداء والأخرى بالانصراف.

٤- الأيدى:

- إذا كان اليدان مفتوحتين بجوار الجنبين وتتحرك الكفان والرجلان مفتوحتان مثل رجال الكونغ فو أو الكاراتيه توحى بالعدوانية والهجوم.
- إذا كانت اليدان متماسكتين خلف الرأس توحى بالثقة التامة والزائدة والتعالى على شىء ما.

- عند الضغط على أصابع اليد بأحد أصابع نفس اليد لعد نقاط تمت مناقشتها مثلاً توحى بالتأكيد.
- عند رفع السبابة فى وجه من تحادثه توحى بالتحذير.
- عندما تربت باليد على كتف شخص كما لو تقول له: أحسنت توحى بالثناء.
- عند فرد السبابة والوسطى مع رفع اليد توحى بالنصر والابتهاج أو الوعد الذى تم تحقيقه.
- عند الضرب على المكتب بأصابع اليد مما يعكس الضيق وعدم الاهتمام.
- عند اللعب بما هو على المكتب من أدوات بينما هناك متحدث يحادثك توحى بعدم الاهتمام والانشغال عما يقول.
- إذا ظهر عرق فى اليدين توحى بالتوتر (طالما ليس هذا مرضاً ما).
- عند إمساك الشفة السفلى بإصبعين توحى بالتحفز.
- عند بسط الذراع نحو الإمام ثم ثنى السبابة لأعلى فى حركة متتابعة توحى بالنداء على شخص ما.
- عند جمع الأصابع مع بعض متجهة إلى أعلى وهز اليد بطريقة خفيفة توحى بطلب السكوت أو طلب الصبر.
- عند وضع اليد اليمنى فى مستوى أفقى واليسرى فى مستوى رأسى وتلامس اليمنى فى منتصف اليسرى، فى هذا الوضع يوحى بطلب النظام والاستماع لما يقال.

- عند الضغط أو الجذب أو اللمس ليد من تحادثه لتجذبه إلى الانتباه لما تقول توحى بطلب الانتباه.
- عند جعل الإبهام لأعلى وبقية الأصابع مقفولة أى «ميه ميه» ١٠٠٪ توحى بالتشجيع.
- عند جعل الإبهام لأسفل وبقية الأصابع مقفولة توحى الإحباط والتثبيط وانطباع سيىء.
- عند وضع اليدين على جبهة الرأس والنظر إلى أسفل توحى بالهم.
- عند الإشارة بالأصبع للساعة مع النظر للمتحدث توحى بالتنبيه بأن الوقت قد حان.
- عند فرك الأصابع مع بعضها البعض توحى بالقلق.
- عند وضع اليد أسفل الذقن مع التركيز الشديد توحى بتقييم الموقف استعداداً لأخذ قرار.
- عند وضع اليدين متشابكتين مع ارتكاز الذراعين على مكتب توحى بأن هناك حاجزاً يحول بينك وبين من تحادثه.
- عند وضع اليدين مع الارتكاز وملامسة كل أصبع لنظيرها فى اليد الأخرى توحى بالثقة.
- عند وضع اليدين لأسفل بين الأرجل توحى بالثقة ولكن مع قدر من الحذر.
- عند شد الأذن باليد مع ابتسامة خفيفة توحى بالشك والريبة والكذب.

- عند قيام اليد بهرش الرقبة توحى بالشك والريبة والكذب وعدم الرغبة فى الاستماع أكثر من ذلك.
- عند قيام اليد بإمساك القدم الموضوعة على القدم الأخرى توحى بالمقاومة وجمود الفكر.
- عند قيام اليد بفرك الذقن توحى بأن الشخص قد سئم الحديث معك.
- عند قيام المتحدث بقضم أظافر اليد أو أطراف أصابعه أثناء الحوار توحى بالعصبية والتوتر وكذلك عند قيامه بقضم القلم.
- عند وضع الأصابع فى الجيب مع إخراج الإبهام فقط واللعب به فى حركة دائرية توحى بالشخصية القوية والقيادة وحب السيطرة على الموقف.
- عندما يسير شخص ما ويستوقفه آخر ليسأله (مثل المسئولين عندما يستوقفهم الصحفيون) ويضع اليد اليمنى على الذراع الأيسر فى حركة لا إراديه توحى بالرد على سؤال محرج والتأهب له.
- عند تكتيف الذراعين ووضع ساق على ساق توحى بعدم الرضا ومعارضة ما تقول.

٥- الأرجل:

- إذا قام الفرد بالضرب بالقدم على الأرض فى تتابع توحى بنفاد الصبر.
- إذا قام الفرد بوضع ساق على ساق ويغير الوضع كل فترة زمنية صغيرة توحى بالتوتر.

■ إذا قام الفرد بوضع ساق على ساق مع تحريك إحداهما توحى بالضيق.

٦- طريقة الجلوس:

■ إذا مال المستمع إلى الإمام تجاه المتحدث ونظر له مباشرة توحى بالاستماع الفعال.

■ عند الجلوس إلى الخلف على الكرسى مع تشابك الأصابع فوق الفخذين أو تحت البطن توحى بالثقة ولكن مع التحفظ.

■ عند الاتكاء إلى الوراء مع تشابك الأصابع خلف الرأس توحى بالثقة العالية.

■ عند الجلوس معتدلاً مع وضع اليدين على الركبتين توحى بالانفتاح.

إجادة المفاوض للغة الجسد ببساطة من خلال:

- ترك انطباع جيد لدى الطرف الآخر بالبدء بنغمة أساسها المودة والبشاشة والود.
- مكن الطرف الآخر من أن يعرف أنه قد ترك فى نفسك انطباعًا جيداً عنه.
- إجادة الابتسامة الصافية التى تُشعر الآخرين أنها من القلب وليست صناعية أو زائفة.
- سلم على الطرف الآخر بحرارة، وليس بعنف، ولا تنظر أثناء المصافحة إلى الأرض أو تحت قدميك بل انظر إلى عينى الشخص.
- عندما تجلس مع الطرف الآخر فكر أين تجلس:

على مقعد ثابت أم أريكة ناعمة تجعلك تهبط لأسفل.

على كرسى فى صدر مائدة الاجتماعات لو لم تكن أنت الرئيس.

على كرسى مضاد للكرسى الذى فى صدر المائدة.

على كرسى جانبى لكرسى الرئيس.

لكلٍ مزاياه وعيوبه، فالذى فى صدر المائدة له تأثير ونفوذ قد يُفهم خطأ أو يعطيك مركز قوة، والذى على جانب كرسى الرئيس موقعه ضعيف ويجب تجنبه ولكن قد لا يسئ إليك، اختر أنت الأصلح لك وحسب الموقف.

● ***استخدم رأسك:***

- اتجه برأسك للأمام أو إلى جانب واحد فيشعر الآخر أنك مهتم بما يقول، وتستمع له جيداً، ولا تنس أن تنوع فى حركة رأسك فهى ستكون غير إيجابية إن ظلت ثابتة دون تغيير.
- أبرز ذقنك للأمام لفترة قصيرة، فهذا يعنى الثقة فى النفس وإن طالت فستوحى بالغرور والتكبر.
- هز الرأس لأعلى وأسفل حتى توحى للآخر بالموافقة.

● ***استخدم يديك:***

- اليدان المفتوحتان تدل على الأمانة والوضوح.
- تشابك الأصابع يدل على الثقة.
- دعك اليدين يشير إلى توقع شىء إيجابى.

● ***تحدث من خلال ملابسك:***

- تعرف على طبيعة الملبس السائد لدى الآخرين واجتهد ألا تكون

بملبسك عامل انتقاد، واختر لكل موقع الملبس الخاص به: نادٍ، شركة، أجانب، عرب، . . . . . وكن صاحب ملبس أنيق، تجاهل الموضة.

● **استخدم نبرات صوتك:**

- الصوت الهادئ الساكن له أثر كبير فى إقناع الآخرين عن الصوت العالى.
- الصوت الهادئ يجعل نغمة صوتك أحلى ويشعرك بالهدوء النسبى، والكلمات ستخرج صحيحة.
- هناك فارق بين الصوت الهادئ والتحدث البطئ. . الأخير ممل بنسبة ٩٩٪.
- يوصف صاحب الصوت الهادئ بأنه أكثر وداً.

●●●

أخطاء يجب على المفاوض تجنبها فى التخاطب غير اللفظى:

وهذه الأخطاء هى:

- التردد عند الدخول على الخصم سواء فى غرفة أو مكان الاجتماع.
- عدم النظر فى أعين الآخرين عند الدخول وإلا فسوف يفسر على أنه خوف أو ضعف أو . . . .
- عدم المصافحة بحرارة مناسبة أو المصافحة بحرارة فاترة.
- التصرفات القلقة أو الصبيانية مثل طقطقة الأصابع، اللعب فى رابطة العنق أو الشعر أو دبلة الزواج أو عض اللسان أو الهرش فى الرأس.
- التثاؤب.
- خفض الذقن لأسفل أى عدم الأمان للآخر.

- حك مؤخرة الرأس أو الرقبة وتعنى للآخر عدم الصبر والإحباط والإحساس بالقرف .
- تضييق العينين أى عدم الموافقة والغضب والاستياء والاختلاف (كلٌ على حدة أو معًا) .
- رفع الحاجبين أى الدهشة أو عدم تصديق ما يقال ومعارضة المتحدث الآخر دون قصد .
- النظر من فوق عدسات النظارة أى الشك وعدم تصديق ما يقال .
- دعك العينين أو هرش الأذنين أو الأنف أى التشكك فيما يقال .
- العادات السيئة مثل : حركات اليدين المستمرة، دعك الوجه، وضع اليد بالقرب من الفم، مضمضة الفم بعد شرب الماء أمام الآخرين، نقر الأصابع أثناء الحديث، تطرف العين بشكل مستمر . .
- الابتسام وأنت غير سعيد .

عزيزى المفاوض لا تنس أن:

- استخدام لغة الجسد سوف يبرز من قوة شخصيتك وسيعرف عنك الطرف الآخر أنك رجل ولدت قائداً .
- قراءة لغة جسد الخصم يجعلك تعلم أسراره بسهولة، هو لن يحدثك فيما يفكر ولكنك ستعرف ذلك بنفسك، وهى ميزة كبيرة لا يتمتع هو بها .

OOOO

مهارة طريقة وضع وإلقاء الأسئلة والرد عليها

يقول سير فرانسيس بيكون : «السؤال الحصيف هو النصف الأول من الحكمة» .

والسؤال الناجح ينفذ إلى العقل ويحصل به المفاوض على المعلومات من الطرف الآخر، ويجب الحرص فى استعماله لأن له خطورته إذا لم يستخدم بشكل سليم .

قبل أى شىء(*)

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه .
- يجب أن يكون السؤال مناسبًا للإستراتيجية والتكتيك المستخدمين .
- توجيه السؤال الصحيح هو أقصر الطرق للوصول إلى الحل الصحيح .
- ترتيب وتجهيز الأسئلة المناسبة يساعد المفاوض على تنظيم وترتيب أفكاره بشكل منطقى .
- توجيه السؤال المناسب فى الوقت المناسب يدعم قوة المفاوض التفاوضية .
- يجب أن يكون السؤال باعثًا على الاحترام وليس على الاستخفاف .
- يجب أن يتميز السؤال باللباقة واحترام الطرف الآخر .

(*) المصدر : د. صديق عفيفى، د. مصطفى أبو بكر : التفاوض فى الحياة والأعمال (بتصرف) .

والآن لماذا ستسأل؟

أسأل لـ:

- اختبار فهم الطرف الآخر واستيعابه لما قيل من موضوعات.
- جذب انتباه الطرف الآخر.
- إظهار الاهتمام بالطرف الآخر.
- الحصول على معلومات.
- إعطاء معلومات.
- اختبار صحة المعلومات.
- إثارة التفكير.
- تقديم اقتراح ما.
- تنشيط المناقشة.
- الوصول إلى نتيجة.
- تغيير مجرى الحديث.
- كسب الوقت أو إضاعته.
- إرباك الطرف الآخر أو إثارته.
- حصار الطرف الآخر.

كيف ستسأل؟

هناك أنواع كثيرة من الأسئلة المفيدة فى العملية التفاوضية منها.

الأسئلة العامة:

- وهى التى لا توجه لأحد بصفة خاصة وإنما تهدف إلى الاستطلاع ومحاولة وضع إطار للمناقشة مثل: هل يبدو جدول الأعمال مرضيًا لكل الأطراف؟

الأسئلة المباشرة:

- وهى التى توجه إلى شخص معين فى صيغة محددة، وعادة ما يكون السؤال المباشر طريقًا فعالاً للإمساك بزمام المبادرة، ومن الواجب التوقف عن الحديث بعد إلقاء السؤال المباشر، وأحيانًا يكون فى امتناع الطرف الآخر عن الإجابة معلومات أكثر مما لو أجاب.

الأسئلة الإيحائية:

- وهى التى تحمل فى طياتها توجيه الإجابة فى اتجاه معين مثل: «ألا ترى أن هذا السعر المعروض لدينا لا مثيل له؟»

الأسئلة المحددة:

- وهى التى تصاغ بغرض الحصول على معلومات فنية أو تفصيلية مثل: «ما هو الأساس الذى استندتم إليه فى تحميل المصروفات الإدارية على السعر؟»

ومن المعتاد أن تبدأ مثل هذه الأسئلة بأدوات الاستفهام المعروفة: كيف، متى، أين.

الأسئلة المبهمة:

- وهى الأسئلة التى تحتمل أكثر من معنى ويترك للطرف الآخر

تقدير المعنى المطلوب وتسمى أسئلة إسقاطية إذ أنها تجعل الطرف الآخر يفرغ ما لديه مما لا يكون واضحًا مثل: «لا يبدو أن سعر التكلفة هذا محسوب بشكل سليم؟»

لا يتضح هنا ماذا يقصد هل هو مرتفع أم منخفض أم هناك خطأ فى الحساب، ويجب الإجابة عن مثل تلك الأسئلة بأسئلة مضادة.

الأسئلة الاستفزازية:

ولها أغراض متعددة فقط يكون الهدف منها إظهار الاختلاف بين آراء فريق التفاوض الآخر أو كنوع من استثارة الإجابة أو شغل الخصم.. مثل: هل أنت تفاوض أو لا حرية لك فى تغيير موقفك؟

ولا ينصح بها إلا للمفاوض المتمرس الخبير باستخدام هذا النوع من الأسئلة.

الأسئلة التى لا تحتمل إجابتها إلا نعم أو لا:

وهى من أخطر أنواع الأسئلة أيضًا، ولا يوجد مثل هذا النوع إلا بعد المحاورات من الطرف الآخر والتهرب من الإجابة، وأن نكون نحن راغبين فى الحصول على إجابة قاطعة وأن نكون أيضًا على استعداد لقبول نتائج الإجابة السلبية. فإذا أجاب الشخص على مثل هذا السؤال سيصبح من الصعب عليه التراجع عن موقفه لأنها ستدخل فى باب حفظ ماء الوجه والكرامة وما إلى ذلك.

الأسئلة المرتدة:

وهى التى يتم توجيهها إلى الطرف الآخر للتخلص من الإجابة،

فإذا سأل : ما عدد ساعات العمل المنفقة فى مثل هذا المنتج؟

أو هل للوقت عندكم حساب؟

ممكن الرد عليه بـ: وما حسابكم أنتم للوقت؟ أو أى جانب من جوانب ساعات العمل تقصد؟

الأسئلة المحفزة :

- وهى الدافعة للطرف الاخر ليتجاوبُ مع المفاوض وتحفيزه للإجابة عن السؤال مثل: بصفتك الشخص الأول فى هذا التخصص ما هو تقديرك للموقف فى . . . .

الأسئلة اللافتة للانتباه :

- وهى التى تلفت انتباه الآخر من شىء معينٍ إلى شىء معين آخر، بغرض إخفاء هدف أو غرض معين تجنبًا لتأثير ذلك على حياد الطرف الآخر وعدم التحيز فى إجاباته .

الأسئلة المحايدة :

- وهى التى تساهم فى تحقيق الألفة بين المفاوض والطرف الآخر، ومن ثم تحمس الأخير للإجابة عن الأسئلة التى يطرحها الأول .

أسئلة إعادة الصياغة :

- وهى الغرض منها إشعار الطرف الآخر أنك منتبه إلى كل ما قاله وذلك بإعادة صياغته فى شكل سؤال .

أسئلة استقصاء المشاعر:

- والهدف منها استيضاح المشاعر التى عبر عنها الطرف الآخر.

والآن إذا سألك الخصم ماذا تفعل؟

- لا تجب عن السؤال إلا بعد أن تفهم مغزاه حتى يتحدد لديك شكل ومضمون الإجابة.
- خذ وقتك فى فهم السؤال دون حرج حتى لا يؤدى عدم فهمك إلى إضعاف موقفك.
- إذا قررت عدم الإجابة خذ حذرك بـ:
  - الاحتجاج بأن الإجابة غير متوافرة لديك الآن وسوف توفرها لاحقًا.
  - تأجيل الإجابة حتى تأخذ وقتك لتوفير الرد.
  - عدم الظهور كالمتهرب من الإجابة حتى لا يضعف موقفك ويضطر الخصم إلى محاصرتك بأسئلة أشد قسوة.
- قيم السائل وبناء عليه تقرر الإجابة الصادقة أو المناورة فى الإجابة.
- إذاحوصرت بالأسئلة لا تهرب، والبديل: الانسحاب الهادئ، الاعتراف بالحقيقة. المهم أثبت موقفًا بأمانتك وصدقك لتكسب نقطة.
- السؤال المباشر يستوجب إجابة مباشرة.
- استخدم طريقة الرد على السؤال بسؤال.
- قبل أى شيء فكر بسرعة:
  - هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال؟
  - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة؟
  - هل سيتحمل الصراحة؟
  - هل ستندم على الإجابة؟

أخطاء يمارسها المفاوضون عند استخدام الأسئلة فى التفاوض يجب تجنبها وهى :

- ألا يكون السؤال فى الوقت الملائم.
- ألا يكون السؤال مناسبًا أو لم يحسن اختيار كلماته ونبرات السؤال الملائمة له.
- ألا يكون السؤال مساعداً فى تقريب الهوة أو الخلاف بين الآراء المختلفة.
- ألا يدعم السؤال الثقة ويقوى العلاقات بين المتفاوضين.
- ألا يعكس السؤال التزامك واهتمامك بالعملية التفاوضية.
- ألا يكون السؤال لتحويل الصمت الممل إلى كلام لا معنى له.
- ألا يكون السؤال وسيلة ناجحة لنقل الرسائل الضمنية.
- ألا يكون السؤال صعب الإجابة عليه من قبل الطرف الآخر (الخصم) حتى لا يتعرض للحرج أو الكذب.
- ألا يكون لديك تصور عن الإجابة عن السؤال فيخدعك الخصم بأى إجابة.
- ألا يكون السؤال بدافع الانتقام أو الدفاع أو الهجوم على الآخر، وبالتالى الخروج عن القضية الأصلية فى العملية التفاوضية.
- ألا يكون السؤال يمس الجانب النفسى أو العاطفى أو الجانب الأخلاقى، فيثير العداء من الآخر وينشأ حاجز نفسى قوى بين الطرفين.
- ألا يكون السؤال يحمل مضامين غامضة أو أهدافًا غير واضحة حتى لا ينشأ شىء من الشك والريبة من الطرف الآخر تجاهك.
- ألا يكون السؤال ينطوى على سخرية من الطرف الآخر.

OOOO

مهارة إدارة وقت التفاوض

للوقت دوره الهام فى نجاح العملية التفاوضية مع الطرف الآخر سواء قبل أو أثناء المفاوضات، ولذا لابد من اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لك وللآخرين أيضًا.

مع ضرورة:

- تحديد الوقت المناسب والمتاح لإتمام عملية التفاوض لأنه يؤثر على الجوانب المختلفة لعملية التفاوض، ويفضل تقسيم الوقت المتاح على القضايا الهامة (لتحقيق التوازن بينها) والاتفاق مع الطرف الآخر على هذا التقسيم فى البداية.
- حسن استخدام الوقت سواء عند اتباع إستراتيجية تضييع الوقت أو توفيره.
- توضيح الأهداف العامة والأولويات والتركيز عليها بداية.
- تحليل كل شيء تقوم به نحو تحقيق هذه الأهداف، فإذا وجدت أن هناك أمورًا أو خطوات تضيع تحقيق هذه الأهداف أثناء العملية التفاوضية ألغها فورًا.
- تخطيط وقت التفاوض بالكامل شاملاً تخطيط وتنظيم الوقت مسبقًا لجدول محدد به تدرج الأولويات.
- مواجهة التسويف إذا كان فى غير مصلحتك.
- عدم نسيان ذاتك أثناء التفاوض، ادخر وقتًا لاسترخائك.

والآن : كيف تقوم بتضييع وقت الخصم؟

البداية :

لماذا تريد تضييع الوقت؟

لأسباب كثيرة منها :

- الهروب من رد على أسئلة أو تنفيذ أمور ليس من المصلحة العامة لك أن تقوم بها .
- الهروب من حصار الطرف الآخر لك .
- تجنب تقديم تنازل للغير .
- تجنب الوصول إلى اتفاق تفاوضى مبكر لا يكون فى مصلحتك الآن .
- كسب الوقت للوصول إلى معلومات وبيانات قد تقوى مركزك التفاوضى أو تضعف مركز الطرف الآخر التفاوضى فتحصل على وضع أفضل .
- إثارة الطرف الآخر فيخطئ لنفاد صبره فتستفيد من خطئه .
- إظهار عدم الاهتمام أو لأخذ فرصة للتفكير والدراسة .

كيف يمكنك تضييع الوقت؟

عن طريق :

- التشكيك فى المعلومات .
- طلب التأجيل صراحة .

- طلب ضمانات .
- طلب ضمانات دون مبرر.
- الدخول فى مناقشات جانبية.
- طلب بيانات دون حاجة إليها.
- استئذان أحد الأعضاء.
- الخروج عن الموضوع.
- توجيه أسئلة كثيرة.
- الدخول فى التفاصيل فى المناقشة.
- ترتيب تلقى مكالمة.

ماذا تفعل عندما يلجأ الخصم إلى تضييع الوقت؟

إما أن:

- تدخل معه فى نفس الأمر وتتجاوب معه وتسايره طالما أن هذا مفيد لك أيضًا ويتمشى مع مصالحك ولا يوجد حاجة للاستعجال ولا ضرر من التأجيل.
- أو تواجه الخصم لتجهض هدفه فى تضييع الوقت ويجب أن يتم ذلك عن طريق:
  - عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع.
  - عدم التجاوب فى تفاصيل المناقشة.

- استخدم ألفاظًا محددة .
- الإجابة الموجزة للأسئلة .
- إظهار مساوئ تأخير الاتفاق .
- طلب توفير الوقت صراحة .
- التهديد بوقف المفاوضات (وسيلة أخيرة) .

عزيزى المفاوض:

عند توفيرك للوقت فى العملية التفاوضية :

- ركز على استغلال الوقت بجدية وعلى أحسن وجه .
- يفضل الاعتماد على سياسة أو إستراتيجية توفير الوقت عندما :
  - تكون الوفورات أساسًا فى التوصل إلى اتفاق .
  - تكون الوفورات هامة جداً فى الأمر.

احذر أن :

- يشعر الطرف الآخر باستعجالك على النتائج .
- تعلن عن رغبتك فى سرعة التوصل للاتفاق .

OOOO

مهارة السيطرة على الطرف الآخر

كيف؟

كيف يسيطر المفاوض على خصمه؟

السيطرة ماذا تعنى؟

تعنى أن تستحوذ على خصمك!

كيف؟

أن يكون هو ضعيفًا وواهنًا أو أن تكون أنت واثقًا من نفسك وذا قوة يُستشعر بها.

هذه الثقة والقوة تجعلك ذا قدرة نافذة على الطرف الآخر.

القدرة النافذة تجعلك تقذف بنفسك داخله فتروعه فيسلم لك فأنت لا تُقاوم. هذا هو ما يقال عنك: رجل لا يُقاوم.

كيف؟

ببساطة:

- لا تتكبر أو تتعالَ على الطرف الآخر مطلقًا.
- لا تقلد أحدًا فى أى شىء، كن نفسك.
- أظهر للطرف الآخر أنك تستمع وبتركيز لكل ما يقوله.

- أظهر تعاطفك مع وجهة نظره ولا تَرَ الأمور من وجهة نظرك أنت فقط.
- لا تظهر عدم اللامبالاة مطلقًا فى أى أمر من الأمور المطروحة للنقاش أو غيرها.
- لا تندفع فى هجوم بلا داع أو بدون نتيجة على الطرف الآخر.
- كن رجلاً فلا تقلل من شأن الآخر أو تتهكم عليه أو تسخر منه.
- عبر عن غضبك إذا حدث وبطريقة بناءة ولا تجعله حبيسًا داخلك حتى لا يتحول إلى غيظ مع تركيز غضبك على الموقف أو الحدث وليس على الشخص.
- كن قوى الشخصية أى صاحب مقدرة على إرضاء وإشباع احتياجات كل الأطراف المعنية.
- أظهر دائمًا للطرف الآخر أنك سعيد بكلماته وذلك من خلال تعبيرات وجهك وأن حديثه لا يمل.
- لا تقاطع الطرف الآخر عندما يتحدث، دعه يعبر عما بداخله وبجدية ودون أى مقاطعة.
- أحترم الطرف الآخر حتى يحترمك.
- تقبل الطرف الآخر كما هو، وليس على ما ينبغى أن يكون عليه.
- استخدم اسم الطرف الآخر فى الحديث معه.
- لا تنس أشياء بسيطة مثل المناسبات الاجتماعية والدينية لتقول له: كل عام وأنت بخير.

■ ***أجب عن الأسئلة التالية عن الطرف الآخر:***

- ما الدوافع التى تحركه؟
- هل يهتم بالمظهر أم بالجوهر؟
- هل يعيش حياة بسيطة وسهلة أم صعبة ومعقدة؟
- ماذا يحب وماذا يكره؟
- كيف يؤثر ما يريد وما يعيش به على ما تريد؟
- ماذا أصنع لتجنب الفجوة بينى وبينه؟

■ كن منظماً وأتقن عملك وتحلَّ بالصبر الدائم.

■ استمع للأفكار أكثر مما تستمع للحقائق.

■ استخدم الصمت بفعالية.

■ تخلص من الرواسب العاطفية المسبقة عن الآخرين أو المواقف، وذلك بأن تمتنع عن التقييم، والاستماع لكل الأمور التى يتكلم حولها الطرف الآخر مع البحث الدائم عن الأفكار التى تثبت أنك على خطأ مثل التى تثبت أنك على صواب.

■ فكر فيما سيلى من خلال توقع ما الذى سيأتى.

■ اقرأ ما بين السطور لما يقوله الطرف الآخر باستمرار.

■ احترم الطرف الآخر ولا تجعل لذلك حدوداً.

■ فى حالة التوتر الشديد توافق مع هذا التوتر بألا تقدم من الحماقة ما تندم عليه وتحكم فى الضغط بداخلك.

- توقع النجاح باستمرار وكن متفائلاً ومتحمسًا.
- احرص على تكوين شخصية قوية لذاتك تضم أحجارًا أربعة هى المبادرة والخيال والفردية والاستقلال، ثم ضمها لباقى فريق التفاوض لتكون المبادرة والخيال والجماعية والدفع المتواصل للأمور.
- كن صاحب شجاعة فى التصرف، فالتفكير الجيد مع التردد لا يؤدى إلا إلى كارثة بسبب التراخى والتردد.
- تحمل كامل المسئولية لقراراتك وتصرفاتك وأوامرك.
- احتفظ بحماسك للأمر حتى عندما لا تسير الأمور على ما يرام.
- التزم دائمًا بما تقول واجعل كلماتك كالميثاق.
- تغاض عن الأشياء التافهة غير المهمة، ولكن كن صارمًا وسريعًا تجاه ما يمس المبادىء.
- اقبل الأمور التى لا يمكنك تغييرها.
- لا تتوقع تماثل الآراء ولا تحاول أن تجعل كل السلوكيات والتصرفات من الآخر متشابهة .
- امنح كل شخص الذاتية التى يرغبها، وذلك بأن تدعه يعلم أنك تريده وتحتاج إليه.
- اكتشف الضعف الموجود لدى الطرف الآخر مثل:
  - سؤاله أسئلة غير ضرورية تم توضيحها من قبل.

- يرجع إلى سؤال تمت الإجابة عنه بالفعل.
- يغير الموضوع بطريقة مفاجئة أو يعرض أفكاراً تمت مناقشتها والانتهاء من تسويتها مسبقًا.

■ ابحث باستمرار عن الجديد وتعلمه وطوّر نفسك.

■ تذكر دائمًا أن أفضل رؤية ممكنة للمستقبل تنشأ عندما ننسج أفكارنا وعواطفنا وخيالنا وآمالنا ورغباتنا وقيمنا فى صور إيجابية قوية.

■ دع فى مخيلتك:

- إن الصور الذهنية الإيجابية تؤدى إلى الأفعال الإيجابية التى تعزز النتائج الايجابية.
- أنه لا يمكن لأحد أن يفهم من أنت أو يعرف ماذا تريد.
- أن الناس يريدون سماع الحقيقة - حقيقتك أنت.
- أن الناس يريدون قول الحقيقة - حقيقتهم هم.
- أنه دون الحقيقة لا توجد ثقة ولا يوجد تعاون صادق، وبالتالى لا يوجد نجاح دائم.
- أن لا تنظر إلى الخلف.. الأفضل هو ما سوف يأتى.

■ اهتم بأخطائك فهى تحمل أسراراً يمكنها أن تغير العالم.

■ حدد الوقت المناسب الذى تكون فيه حاسمًا فى الأمور من خلال معرفة الأسئلة التالية:

- هل تعرف ما الذى حدث بالفعل وبالكامل فى العملية التفاوضية؟
- ما مدى أهمية الأمر بالنسبة لك فى مرحلة التفاوض الحالية؟
- هل ستحصل على ما تريد؟
- هل ترغب فحسب فى التعبير عن نفسك؟
- ما هى خياراتك؟
- هل ترغب فى نتيجة إيجابية؟
- هل أنت مستعد أن تكون حاسمًا؟
- هل أحصيت من واحد إلى عشرة؟
- هل يكون من الأفضل أن تنتظر؟
- هل ستندم وتضرب نفسك إذا لم تفعل شيئًا؟
- هل فعلت كل شىء تستطيع عمله؟
- ما العواقب والمخاطر المحتملة؟
- هل سيصنع الحسم اختلافًا فى نتائج العملية التفاوضية؟

بعد الانتهاء من الأسئلة والإجابة عنها احسم الموضوع.

وأخيرًا ضع أمامك هذا القول الثابت التالى:

إنك فى مكانتك هذه لأن ذلك بالفعل هو ما تريده لنفسك.

OOOO

مهارة تقديم العروض والمساومة

مهارة مهمة جداً للمفاوض، وهى حجر الزاوية فى العملية التفاوضية بالكامل وليس فى أى شكل فقط من أشكالها، مع ضرورة ملاحظة أن تقديم العروض قد يعتبر من اختصاص المختصين بالجزء التجارى، فهم أصحاب الخبرة الكافية فى هذا الموضوع، وعلى أية حال فإن خطة تقديم العروض يجب أن تبدأ بأعلى عرض يمكن تبريره والدفاع عنه (وفى حالة الشراء أقل عرض بالطبع) .

ولماذا؟

لأن :

- هذا العهد الافتتاحى سيضع الحدود التى لن يمكن تجاوزها، فهو أقصى ما نطمع فيه .
- يؤدى هذا العرض إلى التأثير على الطرف الآخر فى تقييم عرضنا .
- العرض الحالى يوفر فرصة للمناورة فى مراحل المساومة فتكون لديك فرصة للمبادلة .
- العرض الافتتاحى له أثره على التسوية النهائية فكلما (ضربنا فى العالى) سيزيد ما نحصل عليه فى نهاية الأمر .

ويلاحظ أن تقدير درجة ارتفاع العرض ليست اعتباطية وإلا ساء موقفنا وانعدمت الثقة فيك .

عزيزى المفاوض:

لابد أن يكون العرض شاملاً لجميع نواحى الموضوع (السعر - المواعيد-النوعية- شروط الدفع.. إلخ).

هذا العرض ليس مطلقًا وإنما تحدده الظروف وبخاصة تصرفات الطرف الآخر، فإن كان يلح في الحصول على مزايا له فأنت سترفع من قيمة عرضك إلى أقصى حد ممكن، وإذا كانت هناك منافسة فيجب عليك تفضيل العرض بما يمكنك من الاستمرار فى المفاوضة، وإذا كانت لديك خبرة بالطرف الآخر ولك معه صفقات أخرى فتنازلك هنا يخدم ويمهد لك الطريق فى صفقة أخرى.

عند تقديم العرض:

يجب أن يقدم العرض الافتتاحى بحزم ودون تحفظ أو تردد، بحيث يحمل فى طياته أنك مفاوض واعٍ تمامًا بما تريد، ويجب أن يكون واضحًا بحيث يعرف الطرف الآخر بدقة ما تريد. ومن أفضل الوسائل المقنعة هنا هى الأرقام أو العرض من خلال لوائح ورقية أو سبورة أو Data show أو....

- عليك ألا تقدم أى أعذار أو تعليقات تتبع تقديم العرض، فقط دع الطرف الآخر يوجه الأسئلة ليستوضح المزيد.
- عند الاستجابة لعرض الطرف الآخر يجب أن تميز - وبسرعة- بين الاستيضاح والتبرير، فالمفاوض الماهر يجب أن يتأكد أولاً من أنه فهم واستوعب تمامًا كل دقائق العرض ويُعمل جهده على إفهام الطرف الآخر من أن اسئلته هى بقصد الاستفسار والاستيعاب ولا تطالب بمبررات (أى لماذا) وما أن يكتمل فهمه

وتتضح الصورة أمامه فعليه أن يلخص ويعرض فهمه لعرض الطرف الآخر بحيث لا يكون هناك أى لبس أو سوء فهم، ولا يقدم أحد مبرراته قبل أن يكون هناك عرض مضاد.

فها هو عرضنا.. ماذا لديكم في المقابل أى الناحية الأخرى؟

إذا واجهت أى أسئلة عن مبررات وأسباب وضع العرض بهذا الشكل خلال التوضيح يجب التهرب منها «فلن نقدم كيف وصلنا إلى عرضنا، ولماذا قبل أن نرى ما عندكم».

المساومة:

لا يوجد شيء اسمه الرضا الكامل.

وهدف المساومة فى التفاوض يكون من أجل الحصول على مزايا،وهذا يُشعر الطرف الآخر بالرضا ويجب أن نعطيه زيادة من ناحية ما شريطة أن نحصل على المكاسب التى نريدها، وبالتالى يجب الحرص على عدم إعطاء هذه الأشياء إلا بـ(القطارة)، ففى كل مرة نقدم للطرف الآخر تنازلاً نزيد من تدعيم رضاه ونجعله أكثر استعداداً لإعطائنا ما نريد، ويجب أن يكون واضحاً أننا نسعى إلى صفقة عادلة يحصل كل طرف على رضا وإشباع متساوٍ أو وجه آخر «سخط» متساوٍ على أن تدور المساومة كالتالى فى الموضوعات والجوانب التالية:

فى البداية:

يجب أن تكون هناك صورة واضحة لطلبات الطرف الآخر ويجب أن تكشف ما هو أساسى فى عرضه وما هو ثانوى وما هى الجوانب غير الحيوية لديه والتي يمكن أن يقدم تنازلاً فيها.

وهنا عليك بـ:

- مراجعة كل نقطة فى العرض، واسأل لماذا وضعت ومدى أهميتها ومدى مرونته بشأنها.
- لا تستنتج آراءه ودوافعه فلا تقل شيئًا لم يقله.
- عدم إظهار أى نوع من «الحداقة» أو «الفهلوة» من أنك تعرف مقدمًا ما سيقوله الطرف الآخر فهذا من شأنه أن يكون له تأثير مدمر.
- سجل إجابات الطرف الآخر دون تعليق ولا تدخل فى التفاصيل، وفى المقابلة نجيب عن أسئلة الطرف الآخر بالحد الأدنى من المعلومات (الإجابة على قدر السؤال) ونعطيه الجوهر الأساسى دون التوسع أو التبرير.

ثم مرحلة جديدة هى التقييم للعرض والمساومة حيث لابد من :

١ تقدير أوجه الخلاف وتحليل الموقف الحقيقى لنتخذ قرارًا مبدئيًا ونستعد للجولة الثانية:

أنواع الخلافات التى سوف تقوم بينك وبين الطرف الآخر قد تكون ***متخيلة أو وهمية*** وهى التى تنشأ من عدم فهم كل طرف لمطالب الآخر أو اعتقاد كل طرف أن عرض الطرف الآخر لا يعكس حقيقة مطالبه، وهو اختلاف ناشىء عن سوء الاتصال بين الطرفين.

وهناك أيضًا : خلافات مصطنعة تحدث عندما يحاول طرف أن «يلف ويدور» على الآخر، فيقدم عرضًا أو موضوعًا أو موقفًا لا أهمية له بقصد التمويه أو إعطاء نفسه برهة من الوقت، ومواجهة هذه الخدع تكون بخدع مقابلة أو بإطالة وقت التفاوض أو بكشف حقيقة الخدعة، وعادة ما تكون مضيعة للوقت.

وهناك أيضًا : الخلافات الحقيقية وهى التى تحتاج إلى مهارات مختلفة إما فى التأثير على المفاوض الآخر وإما فى التأثير على الموقف .

فإذا كنت تريد التأثير على الشخص فأنت تحتاج إلى **كل** المهارات المذكورة فى الكتاب بالكامل مع اختيار المناسب منها فى وقتها، مع مراعاة أن المهارة ليست كل شىء، فمن المهم أيضًا دفع الطرف الآخر إلى تقديم عروض أو تعديلات من خلال إستخدام البطء والفحص الجديد وبكل تفصيل للأمور .

أما إذا كنت تريد التأثير فى الموقف فمن الممكن أن يتم ذلك عن طريق تقديم عرض آخر مختلف أو عروض مشابهة وإنما بشروط أفضل او إظهار الاستعداد لتقديم شروط أفضل إذا قدم هو عروضًا أخرى، وتقديم رؤية جديدة لتقويم الأشياء، وتقديم عرض شامل، كما يتأثر الموقف أيضًا بكل أنواع (الخدع) ودفع الموقف إلى حافة الهاوية مع ملاحظة أن هناك أخطارا كبيرة تحيط باستخدام هذا الأسلوب ولكن تذكر أن الخلافات الحقيقية يمكن حلها أيضًا من خلال إدراك أن :

- الذكاء الحقيقى فى تقديم العروض هو صياغتها بشكل مرن يسمح بالتعديل فتكون فيها نقاط قابلة للتغيير والتنازل، وهذا هو سر نجاح الكثير من المفاوضات .
- يجب أن يوفر المفاوض لنفسه طريقًا للانسحاب كأن يقدم موضوعات جانبية للتحدث عنها وتهم الطرف الآخر، فى نفس الوقت، تحويل التركيز من جانب لجانب فى نفس الموضوع .
- استخدام أسلوب « رفع الجلسة للراحة » أو لأى سبب آخر، وعند العودة تفتح الجلسة من جديد بأسلوب إذابة الجليد وإبراز نقاط الاتفاق .

ولكن ما العمل إذا لم تفلح هذه الوسائل؟

إذا فشلنا فعلينا أن نبحث عن طريق لتغيير جو المفاوضات، كأن يتقابل رئيسا الوفدين خارج إطار المفاوضات في جو ودى أو إدخال طرف ثالث في الموضوع وهكذا يمكن الوصول إلى بشائر الاتفاق.

٢ تحليل موقف الطرف الآخر:

مهما حصلت على معلومات فلن تكون أبداً على يقين تام بما يريده الطرف الآخر وسوف يكون هناك دائماً عنصر التخمين، لذلك يجب أن «نتحسس ونجس النبض»، في البداية يجب أن تجيب عن الأسئلة التالية:

ماذا سيقبل؟

ماذا سيرفض؟

ما قوة التمسك بكل ناحية (القبول والرفض)؟

وهنا تستطيع أيها المفاوض أن تدرك في هذه الجولة من المفاوضات من تقديم العروض والمساومة وضع تخمين عن شكل التسوية النهائية بين الطرفين، وعليك هنا بالتركيز على سرعة البديهة وفهم الإشارات غير اللفظية وقراءة ملامح الوجوه.

٣ تقديم التنازلات وكسر الجمود والوصول إلى تسوية:

تذكر دائماً أن:

- تقديم التنازلات من طرف يجب أن تقابله تنازلات من الطرف الآخر.
- السرعة التي تتم بها التنازلات يجب أن تكون متشابهة، فإذا أعطيت شيئاً قليلاً لا تقدم أكثر منه حتى تحصل على قليل مشابه.

- يجب أن نبيع تنازلاتنا حتى ولو كانت ضئيلة فى مقابل رضا الطرف الآخر وتساعده على أن يراها كبيرة القيمة.
- يجب ألا تقدم التنازلات إلا فى وقتها، أى حين يحتاجها الموقف وتسير بالتبادل؛ شيء فى مقابل شيء.
- يجب أن تسير العملية بمقدار، فلا تسد الطريق ولا تقطع الأمل مثل شعرة معاوية أو مثل استراتيجية البامبو الفيتنامية وما لعبته فى المفاوضات مع المحتلين على اختلاف أنواعهم.

● شجرة البامبو لعبت عبر التاريخ الفيتنامى دوراً متميزاً بين عطايا الطبيعة فى المواجهة متعددة الأطراف، فكانت صديقًا معينًا للفلاح فى حياته المدنية وفى تصديه للوحوش، وكانت سلاحًا رئيسيًا فى حركات التمرد والعصيان التاريخية على السلطة المحلية أو الأجنبية وكان (للبامبو) فى العصر الحاضر مكانة خاصة فى التكتيكات العسكرية المتنوعة وقد اعترف الفرنسيون ثم الأمريكيون بما عانوه من الأفخاخ والمصائد التى صنعت من (البامبو).

قضيب البامبو يجمع المتناقضين ويتميز بالمرونة الشديدة فى حركته والصلابة الكبيرة فى مادته ويسمح بمساحة واسعة من الاستعمالات والاستثمارات. وإستراتيچية البامبو كانت تذهب بعيداً فى مرونتها حتى يخيل للمرء أنه (التفريط والاستسلام) ثم تعود إلى التصلب والتشدد حتى يعتقد المرء أنه (لا تفاوض بعد الآن) فكانت (مرونة الفيتناميين) فى الأغلب تغطى عجزهم الذاتى أو الموضوعى، وكانت (صلابتهم) تعزز للمفاوض مركزه وتوفر له الأوراق الاضافية المطلوبة.

وقد حرصت القيادة الفيتنامية على أن توفر للمفاوض الفيتنامى عاملين مهمين من عوامل القوة هما :

١- تأمين الحد الأقصى من الاستقلالية والاعتماد على الذات فى إدارة الحرب كما فى المفاوضات .

٢- عدم الركون إلى الضمانات الدولية والتقليل إلى الحد الأقصى من تدخل القوى الخارجية السلبى، فالذى جرى فى جنيف بضمانة الدول الكبرى لم ينفذ على الأرض وبقى حبراً على ورق، أما الذى تقرر فى باريس فقد وجدت القوة الذاتية القادرة على ترجمته وفق رؤيتها .

وقد مرت الدبلوماسية الفيتنامية فى إحدى تجاربها بعدة مراحل متصاعدة :

١- فى النصف الثانى من الخمسينيات : ركزت على الدعوة من أجل تطبيق اتفاقيات جنيف .

٢- أواخر الخمسينيات : الانتقال من الدعوة لتطبيق اتفاقيات جنيف إلى التنديد بسياسات واشنطون .

٣- أوائل الستينيات : أخذت توفر الشرعية لنضالات الشعب الجنوبى المسلحة .

٤- أواسط الستينيات : بدأت الحرب الدبلوماسية موجهة فى جزء مهم منها إلى داخل المجتمع الأمريكى، وقد أعطتها الخسائر الأمريكية المتزايدة مصداقية وفاعلية .

وقد ساعد هجوم ١٩٦٨ (هجوم الربيع - التيت) - نسبة إلى السنة / القرية (التيت) الذى أسفر عن إبادة وتشتيت ٥٠ ألف جندى بينهم عشرة آلاف جندى أمريكى وتدمير وإصابة آلاف الدبابات والآليات والطائرات إلى الإقلاع -

بقطار التسوية السلمية فى ظل احتلال استراتيجى على الضفة الأمريكية مكن المفاوض الفيتنامى من القيام بدور أستاذ صارم يونج تلميذاً (مشاكساً) باعتراف كبير المفاوضين الأمريكيين مستخدمين فى ذلك تكتيك مختلف عن ذى قبل.

وقد وضعت الدبلوماسية الفيتنامية المستندة والمطمئنة إلى صلابة وضعها العسكرى بعد عام ١٩٦٨م هدفاً مركزياً من المفاوضات وهو إخراج العامل الأمريكى من خريطة الصراع، وظلت كل التكتيكات والمناورات وحتى التنازلات التى قامت بها طوال أربع سنوات تدور لخدمة ذلك الهدف، والبحث عن طريقة مناسبة (أو مشرفة) لإنهاء الهزيمة العسكرية الأمريكية من ناحية ولمساعدة الإدارة الأمريكية على تنفيذ وعودها بسحب قواتها العسكرية وإنهاء التورط الأمريكى فى الحرب.

والآن ما العمل إذا كان موقف كل طرف بعيداً كل البعد عن موقف الآخر ويرفضان الوصول إلى أى حل وسط؟

الإجابة هى بالطبع أنه يجب أن نتجنب الوصول إلى هذا الوضع بأى حال من الأحوال، فإذا التزمنا بمهارات الافتتاح وإذابة الجليد والسير فى المراحل المختلفة، فإن مثل هذا الوضع سيكون قليل الاحتمال ولكن ماذا إذا حدث فعلاً ووجد الطرفان نفسيهما فى طريق مسدود ويجب حل الخلافات الحقيقية بينهما؟

الحل هو: أن نراعى حقائق الحياة الإنسانية واتجاهات وعقائد البشر، فالمتفاوضون بشر وعنصر الكرامة الشخصية واعتناق آراء معينة له دخل كبير، فعند الوصول إلى طريق مسدود يكون ماء وجه كل من الطرفين موضوع نزال، فالمفاوض يسعى بكل جهده لحفظ ماء وجهه ومصداقيته فى عيون الآخرين واحترامه لنفسه، ولذلك فإنه يجب عليك فى هذا النوع من المفاوضات أن تطمئن الطرف الآخر دائماً إلى أن كرامته

محفوظة وأن تقديم تنازلات لا يعنى على الإطلاق فقدان ماء الوجه ،كما أن الطريقة التى ندير بها المفاوضات يجب أن تظهر دوماً أن الطرفين يحققان مكاسب وأن الاتفاق مشرف لكلا الطرفين (لاحظ فيتنام والولايات المتحدة - الخروج المشرف) .

والآن :

قمت بحل الخلافات على اختلاف أنواعها خاصة الحقيقية منها .

حللت موقف الطرف الآخر.

قدمت التنازلات وكسرت الجمود.

وصلت إلى بشائر للاتفاق.

لابد من مزيد من الطاقة والجهد.

على كل طرف أن يقدم عرضه النهائي وذلك في إطار الفهم الآتي :

- لا يجب تقديم العرض النهائى بأسرع مما ينبغى وإلا فقد يعتبر مجرد تنازل جديد ويأمل الطرف الآخر بالتالى فى مزيد من التنازلات.
- يجب أن يكون من « الضخامة » بحيث يدعى أنه الفصل الأخير.
- عندما يكون التفاوض من أجل المكاسب لابد من اعتصار الليمونة حتى آخر قطرة فيها، أى أن تفاوضاً من أجل يوم واحد فى ميعاد التسليم فلن يحس الطرف الآخر بالرضا إلا إذا شعر بأنك مستميت وأنك قد وصلت فعلاً إلى الحافة.

وعند نهاية المفاوضة يجب :

التلخيص وتقديم صياغة مكتوبة للاتفاق وتحديد الأفعال والمسئوليات .

oooo

مهارة كيفية تفنيد الحجج

إقامة الحجة على الآخر يدخل في سياق جدلي حتى يتم استقطابه لوجهة نظرك أو محاولة لصياغة الرأى العام في العملية التفاوضية أو تشجيع صانع القرار أو الرأى العام أو الاثنين معًا نحو اتجاه ما في العملية التفاوضية، ومن ثم فإن عملية تحليل ملامح الحجج سوف تساعدك لا شك في هذا الأمر.

والبداية هنا:

أن الحجة تختلف عن أنواع أخرى مشابهة لها مثل:

١- *السرد:* ويتمثل في سرد أحداث بترتيب متتابع من نقطة إلى أخرى والهدف هنا هو تعريف الطرف الآخر بماذا حدث.

٢- *الوصف:* وهو محاولة ترك انطباع ما لدى الطرف الآخر تجاه شيء ما أو شخص ما أو مكان ما، وبالتالى فأسلوب التناول هنا يتضمن إخبار الطرف الآخر بتفاصيل ما يحدث بطريقة ذاتية أو موضوعية.

٣- *الشرح والتحليل:* وهما محاولة شرح مفهوم ما أو تحديد تعريف أو شرح عمليات ذات طابع ذهنى أو مادى، وكذلك محاولة التعريف بالفرق بين شيئين أو شخصيتين أو مؤسستين وأوجه التشابه أو الاختلاف بينهما.

أما الحجة: فتختلف في أسلوب التناول عن الأنواع السابقة فبينما تتداخل الأنواع الثلاثة السابقة بطبيعة الحال إلا أن الحجة تكون واضحة ومتميزة عندما

يحاول الفرد أو المفاوض طرح مقولة يحاول أن يظهر تفوقها على مقولات أخرى، ويحاول فى نفس الوقت إقناع الآخرين بها فى محاولة منه لتغيير نظرتهم لموضوع ما يكون محل جدل. وبمعنى آخر إذا كان الهدف من الثلاثة الأنواع الأولى هو عرض مجموعة من الاختيارات فإن الحجة تهدف إلى حث المتلقى أو الطرف الآخر إلى تبنى اختيار واحد فقط.

- وتتكون الحجة من ثلاثة عناصر رئيسية وعنصرين فرعيين وهذه العناصر هى:

١ - *لب المقولة الرئيسية أو الادعاء:* ويعبر هذا العنصر عن الموقف الرئيسى الذى يتخذه المفاوض فى سياق جدلى، وأحيانًا أخرى تسمى المقولة الرئيسية «بالخلاصة»، ويرتبط بالمقولة الرئيسية عنصر الدحض أو التنفيد المسبق وهذا العنصر يتجسد فى كل التعبيرات أو المقولات التى توضح حرص المفاوض على أن تتضمن مقولته الرئيسية العناصر التى تدحض مقدماً هجوماً أو اعتراضات متوقعة من قبل الآخرين على مقولته الرئيسية، وهذا العنصر يستخدم فى الموضوعات أو المقالات ذات الدقة العالية والتى تتسم بالنهج العلمى والموضوعى.

٢ - *الأرضية التى تستند إليها المقولة الرئيسية:* وهى «البيانات» وهى التى تدعم المقولة الرئيسية أو الادعاء، وهناك ثلاثة أنواع من البيانات أو «الأرضيات» التى تدعم المقولة الرئيسية هى:

- الدليل مثل الإحصائيات.
- القيم: وتدعم المقولة من منطلق أمثلة ذات قيمة اجتماعية أو دينية متفق عليها.

- المعقولية: وتدعم المقولة بالاستشهاد بمقولات أشخاص أو مصادر لها معقوليتها.

٣- *عنصر الاتساق والربط بين البيانات والمقولة الرئيسية:* وهى تتم من خلال القفزة العقلية أو ما يترك لذكاء المستمع للادعاء، ولا شك أن هذا يتوقف على نوع الطرف الآخر واستماعه وإدراكه للأمور المعروضة أو تحفزه... إلى غير ذلك من الأمور.

والمفاوض هنا عندما يحذف هذا العنصر فهو هنا يدل على شعوره بالأمان مع الطرف الآخر لمشاركتهم له فى الرأى، أما فى حالة التعامل مع طرف تفاوضى لا يتفق أساسًا مع المقولة الرئيسية المطروحة فى حجة جدالية ما (وهذا غالبًا ما يحدث) يرتبط بهذا المكون الرئيسى عنصر فرعى آخر وهو:

أ- *عنصر التدعيم:* وهو لدعم عنصر الاتساق والربط، ويستخدم إذا دعت الحاجة إلى ذلك حسب سياق الموضوع ومعطياته وطبيعة الطرف الآخر.

ب- *عنصر موقف الآخر من الحجة «درجة التحيز»:* وهو العنصر الذى يهدف إلى قياس مدى التحيز تجاه أمر ما، أو القضية التفاوضية، وهذا العنصر يتمثل فى ردود العبارات مثل: «مما لا شك فيه أن موقف فلان هو الموقف الصحيح تمامًا الذى يجب أن نتبناه» وهو ما يعبر عن الانحياز غير المتحفظ لموقف ما، وفى بعض الحالات قد يسبب موقف الانحياز التام أن طرفًا ما يستخدم تعبيرات التهديد والوعيد والإهانة لمن يخالفه وهذا الأمر يمثل خللاً واضحًا فى إقامة الحجج أو المستوى الصائب.

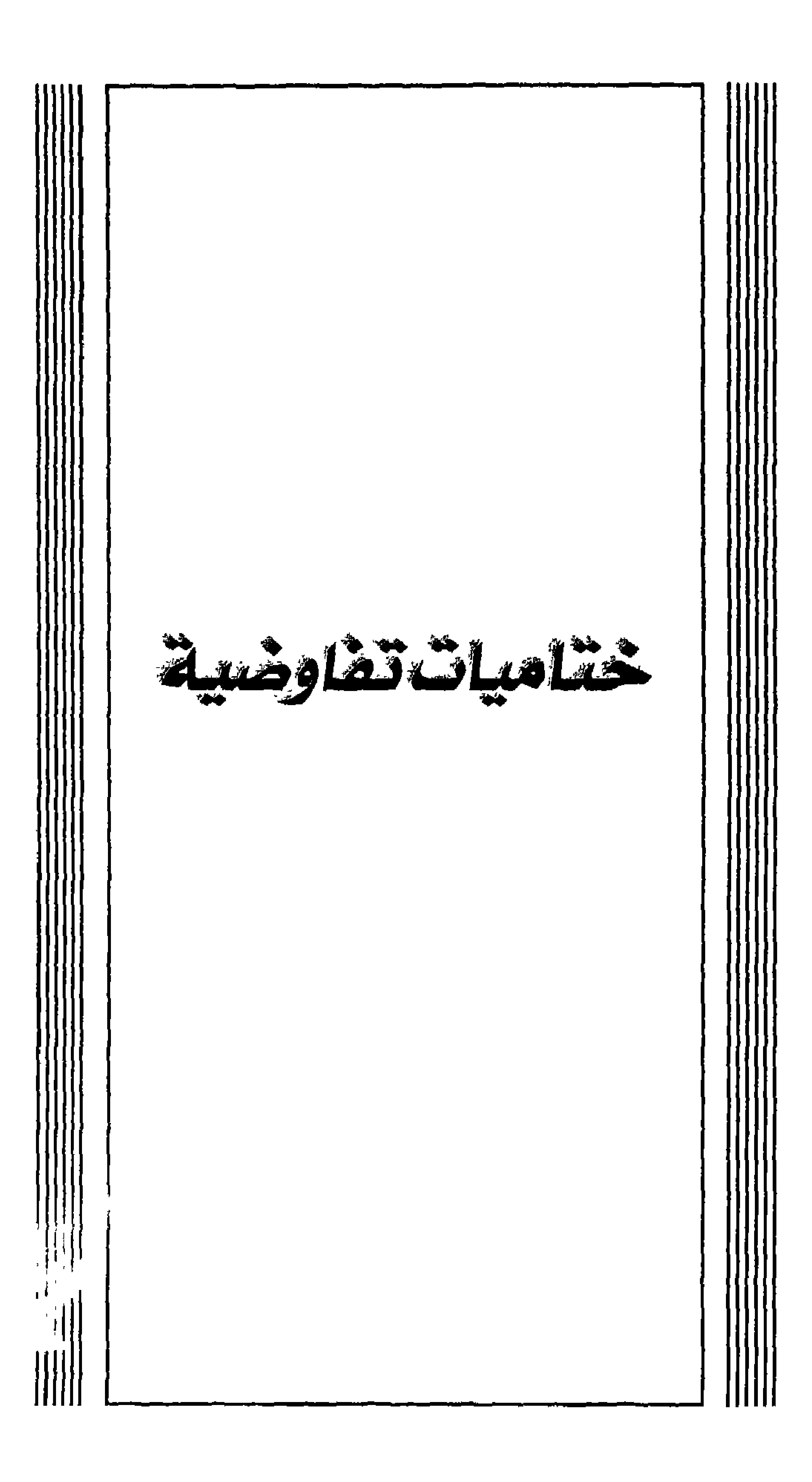
الخلل فى الحجج: تجد أحيانًا صعوبة فى تفنيد الحجة للطرف الآخر.. لماذا؟

لأنك انتهكت القواعد السليمة لبناء الحجج ، كيف يتم هذا الانتهاك؟

يحدث عندما:

- لا يتم استخدام عنصر الربط والاتساق.
- يتم استخدام سلاح إثارة المشاعر الملتهبة بدون منطق سليم فيتحيز الآخر.
- يتم استخدام أسلوب التعميم المتسرع.
- يتم استخدام أسلوب التبسيط الزائد فى الأمور.
- يتم استخدام دليل مبنى على استنتاج خاطئ لشخصية الطرف الآخر.
- يتم استخدام أسلوب خاطئ لعنصر الدحض والتنفيذ المسبق وقياس موقف الآخر بطريقة غير سليمة.
- يندفع المفاوض نحو تبنى موقف بصورة إطلاقية لا تعطى الانطباع بالموضوعية.
- لا تتم حماية حدود الحجة من خلال الوعى الكامل بالموقف وردود الأفعال المحتملة وقطع الطريق عليها.
- يستخدم المفاوض التكرار أو الدوران فى حلقة دائرية.
- تجاهل السؤال الذى تطرحه قضية ما بمعنى إخفاق المفاوض فى استيعاب وتحديد ما هو السؤال الرئيسى الذى تطرحه القضية التفاوضية إما عمداً أو سهواً والتعامل مع أسئلة فرعية.
- يتم نقل عبء الإثبات على الآخرين.
- لا يتم النظر إلى احتمال قصد المعنى أو المعانى الأخرى التى يتم طرحها على الطرف الآخر.

oooo



ختاميات تفاوضية

ختاميات تفاوضية

- نحن هنا لم يبق لدينا من الوقت إلا القليل.
- الحركة القادمة ستكون داخل معركة التفاوض الحقيقية.
- قام المدرب سابقًا بعرض كل خطط اللعب عن كل المنافسين والخصوم لك في التوافق الأزلى.
- قام مساعد المدرب للياقة البدنية والأحمال برفع لياقتك البدنية إلى أقصى حدود لك.
- الباقى متروك لجسدك وهل يحتمل كل هذا كلاعب مصرى أو عربى أم أنه يختلف فى التكوين عن اللاعب الأجنبى أو الأفريقى؟ سنرى..
- الباقى متروك لطاقتك النفسية.
- فقط يتبقى على المدرب أمر الإحماء للمعركة وإعطاء آخر التوجيهات للعملية القاتلة.
- الجمهور موجود فى الملعب قبل المباراة بساعات طويلة، ينتظر بفارغ الصبر بداية المباراة.
- قوات الأمن أحاطت بالمكان وأحكمت سيطرتها عليه خوفًا من أى شغب محتمل.

- الحكم ومساعده تفقدا الملعب منذ لحظات وأطمأنا عليه وأنه مطابق لقانون اللعبة .
- انتهت عملية الإحماء .
- بقيت آخر توجيهات ممكن أن يقدمها المدير الفنى للفريق .
- وكانت هذه هى آخر التوجيهات .
- ختاميات لكل الجهد الذى تم بذله مسبقًا لتحسم اللقاء منذ بدايته .
- وكانت عبارة عن مجموعة من النصائح والعبر والمبادئ التى لا غنى عنها لكل مفاوض.
- بدأ المدير الفنى بعرض المبادئ التفاوضية للمفاوض الناجح فى المباراة، ثم أتبعها بالنصائح التفاوضية، فكانت تلك هى الدقائق العصيبة التى سبقت المباراة بلحظات .

OOOO

المبادئ التفاوضية للمفاوض الناجح في المباراة التفاوضية

هناك مبادئ يجب أن يتحلى بها كل مفاوض ناجح إذا كان حريصًا بشكل عام وتام على نجاحه الدائم، وبحيث يحاول دائمًا أن تكون متوافرة لديه وأن يعيها جيدًا، وهي مبادئ تتصل بفن العمل التفاوضي وبجميع جوانبه، وهذه المبادئ التفاوضية هي:

المبدأ الأول:

الاستعداد الدائم للتفاوض وفي أي وقت:

أي أن يكون المفاوض في حالة حفز دائم لقدراته وتنمية مستمرة لكل مواهبه وشحذها بحيث يظل يقظًا متاهبًا متحفزًا ومستعدًا لما يمكن أن يقوم به الخصم المفاوض من محاولة جره إلى مائدة المفاوضات مستغلاً عنصرًا جديدًا يعتقد أنه يمكن الاستفادة به في العملية التفاوضية.

وعلى هذا الأساس يتطلب التفاوض أن يكون المفاوض على إلمام كامل وبشكل مستمر بكل المتغيرات والثوابت التي تؤثر على القضية التفاوضية وعلى سير عملية التفاوض ذاتها، وعلى الأطراف المباشرة وغير المباشرة التي لهم مصلحة في القضية التفاوضية، خاصة فيما يتصل بعناصر القوة والضعف لدى هؤلاء الأطراف حتى يمكن التفاوض معهم بنجاح.

ويساعد هذا المبدأ المفاوض على تمكينه من الجلوس إلى مائدة المفاوضات فى أسرع وقت وإن لم يكن فوراً، لأنه ليس من المستساغ أن يرفض أى طرف فرصة للتفاوض أتاحها له الطرف الآخر خاصة إذا كانت مناسبة ومقبولة، ويمكن أن تسفر عن مكاسب وبصفة خاصة إذا كان الطرف الآخر واقعًا تحت ضغط ما للجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم فإنه يكون مستعداً أكثر لتقديم التنازلات فى حين إذا تم رفض التفاوض دعه فإنه سيكون سعيداً لعدم تقديم هذه التنازلات مع حصوله على فرصة جيدة للتشهير بالطرف الآخر وإظهاره بموقف المتعنت الصلب غير المتحضر الذى لا أمل فى التفاوض معه على الإطلاق ولا خير يرجى منه بالوسائل التفاوضية، وعلينا الالتجاء إلى الوسائل الأخرى الأكثر عنفًا والأقل حضارة ورقيًا لجعله يخضع لعملية التفاوض مرغمًا والتى فيها يتم إحكام السيطرة عليه أو تدميره بالتدريج.

المبدأ الثانى:

لا تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً:

وهو مبدأ مكمل للمبدأ الأول ومحوره إذا لم تكن مستعداً ومؤهلاً للجلوس إلى مائدة المفاوضات فإن عليك ألا تعلن ذلك أبداً، وإلا استطاع الخصم المفاوض تدميرك تمامًا ولكن ضع من الشروط والعقبات التى تحول دون جلوسك إلى مائدة التفاوض وأنت غير مستعد.

وعلى هذا الأساس أيضًا ينبغى على المفاوض أن يعمل على تنمية قدراته حفز مهاراته التفاوضية وتنميتها عن طريق التدريب النظرى والعملى

والمعلومات، وبحيث لا يتم البدء فى جولة تفاوضية بشكل جدى دون إعداد واستعداد كاف لها، وإذا أجبرنا على التفاوض مع الطرف الآخر دون استعداد فعلينا التعامل معهم بتكتيكات كسب الوقت والتسويف والإرجاء حتى يمكن لنا الاستعداد للتفاوض الجدى والفعال الذى يكفل لنا تحقيق الهدف المطلوب.

المبدأ الثالث:

التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب:

يجب أن يتحلى المفاوض الناجح بهدوء الأعصاب؛ وأن يكون بعيداً جداً عن الانفعال حتى يتوفر له فى كل الأحوال التوافق النفسى والاتزان العاطفى وكلاهما عاملان شديداً الأهمية للمفاوض، ويمكن تحقيقهما للمفاوض بأن يصرف عنه أى ميول عدوانية مسبقة وكذا أى استعداد للانفعال اللحظى الذى يحدث كرد فعل عشوائى بدون تمييز، وغالبًا ما قد يكون هناك مجال فى التفاوض للانفعال المخطط الذى يتم بناء على خطة محبكة يكون الهدف منها إخراج الطرف الآخر وإظهاره بمظهر المتعنت، أو دفع كمية هائلة من المعلومات غير الصحيحة لتظهر بمظهر المعلومات الحقيقية ويقوم الطرف الآخر بالاعتماد عليها فى استراتيجياته معتقداً أنك أدليت بها دون أن تشعر تحت تأثير الانفعال أو الغضب أو فقدان الشعور بالأعصاب، ومن ثم فإنه يجب الحذر من الانفعال العشوائى لأن الانفعال قد يخرج المفاوض عن توازنه ويجعله يخطئ فى تبين حقيقة موقفه، وقد يؤدى هذا إلى إفشائه لبعض المعلومات أو الحقائق التى سيستفيد الطرف الآخر منها فى تحقيق أهدافه.

المبدأ الرابع:

عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه:

كثيراً ما يعتمد الطرف المتفاوض معه على استخدام استراتيچية الضعيف التى يظهر من خلالها أنه أقل قوة أو أصغر حجماً مما ينبغى بهدف استدرار العطف وخداع الطرف الآخر ومفاجأته للتغلب عليه إذا لزم الأمر، وإظهار الفقر من قبيل التواضع، وعدم التكبر من قبيل الورع الدينى أو السلوك العقائدى، ومن ثم يجب عدم الاستهانة بالخصم ومعاملته أياً كان حجمه على أنه طرف قوى ولكن من الممكن التغلب عليه، وهذا يتطلب أيضاً عدم السخرية من هذا الخصم أو التقليل من شأنه وإشعاره دائماً أنه موضع حفاوة وتقدير وإكبار وهو أسلوب يجعله لا يتبين مواضع الضعف ومواطن الخلل وبواعث الزلل التى يتم من خلالها التغلب عليه.

المبدأ الخامس:

لا تتسرع فى اتخاذ قرار واكسب وقتاً للتفكير فيه:

يجب عدم التسرع فى اتخاذ القرار بالقبول أو الرفض لأى مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر أثناء العملية التفاوضية ،ويجب إخضاع هذه المبادرة أو الاقتراح لمزيد من الدراسة التحليلية المتعمقة لاستشفاف جوانبه الخافية والإحاطة بخباياه وأبعاده حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً ومناسباً تماماً، ويفضل أن لا يكون قرارك قاطعاً بل ضع فى هذا القرار قليلاً من المرونة التى تمكن من الإفلات من القرار إذا كان هذا القرار غير مناسب ويجب التحذير من أن لا تكون هذه المرونة شديدة حتى لا يكون القرار مطاطاً عديم الجدوى، ويتصل هذا المبدأ

أساسًا بعامل الوقت حيث يفضل المفاوض الناجح استخدامه فى كسب الوقت حتى تتضح الظروف المحيطة أو يتم إثراء المتغيرات الإيجابية وتقليص أثر المتغيرات السلبية وتحسين الموقف التفاوضى، ومن ثم ممارسة ضغط أكبر على الطرف الآخر خاصة إذا كان القرار المتخذ لا يمثل مكسبًا حقيقيًا كبيرًا أو يمكن تأجيله.

المبدأ السادس:

أن تستمع أكثر من أن تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئًا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية:

يرتبط هذا المبدأ أساسًا بقدرة المفاوض على الإنصات والترقب والحذر، لعل وعسى يستطيع أن يحصل من الطرف المتفاوض معه على كل البيانات والمعلومات التى يريدها دون أن يقدم له ما يقابلها، وهنا يجب التحذير من المبالغة فى الإنصات خاصة إذاكان الطرف الآخر يستخدم نفس السياسة ومن ثم يجب إغراء هذا الطرف بالحديث ودفعه إليه، ويتم ذلك دائمًا بحسن الحديث المبنى على انتقاء الكلمات والألفاظ بدقة، وأن يفكر جيدًا قبل أن يتكلم وأن يكون حديثه موزونًا وفقًا للاتجاهات القائمة، بحيث تبنى كل كلمة على سابقتها، وتضع أساسًا سليمًا للكلمات اللاحقة لها بحيث تصنع جملاً غاية فى البساطة وغاية فى الإقناع للطرف الآخر إلا أن كل هذا لا يقلل من أهمية فن الإصغاء، فالإصغاء فن لا يجيده إلا المفاوض الماهر الذكى لتشجيع الطرف الآخر على إخراج كل ما بداخله، وكلما ازدادت مهارة المفاوض كان فن الإصغاء وحسن الاستماع أكثر أدواته التفاوضية فاعلية فى عمله التفاوضى.

المبدأ السابع:

ليس هناك صداقة دائمة ولكن هناك دائمًا مصالح دائمة:

إن مسألة الصداقة والعداء فى الحياة الإنسانية سواء بين الجماعات أو الدول هى مسألة ظرفية بحتة تستمر باستمرار الظروف وتختفى باختفائها، ولما كانت الظروف تتغير بمرور الوقت فإن الوقت كفيل أن يغير ويبدل المواقف ويصبح صديق الأمس عدو اليوم وعدو الأمس صديق اليوم، وإذا استعضنا عن كلمة «الظروف» بكلمة «المصالح» لكانت الصورة أكثر توضيحًا وأكثر عمقًا «والمصالح» هى دائمًا التى تحدد أهمية العلاقة ونوعها هل هى علاقة صداقة وقرب أم علاقة عداء وبغض .

ومن ثم فإن المصالح تنقضى أو تستمر أو تختفى أو تنكشف بين الأطراف المتقابلة أو المتنافرة، ومن ثم فإنه من الضرورى على المفاوض الذكى أن لا يفرط فى الصداقة وأن لا يفرط فى العداء، وأن من الواجب عليه دائمًا أن يكسب صداقات جديدة وأن يخسر عداءات قائمة بتحويلها إلى أطراف محايدة أو أطراف صديقة إذا استطاع، ومن ثم فإن من الضرورى تحديد العلاقة التى تربط بين طرفى الصراع وبناء عليه يتم الاختيار بين أدوات التعاون أو الاستغراق فى أدوات الصراع .

المبدأ الثامن:

الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية:

يجب أن يكون المفاوض على إيمان بعدالة وصدق قضيته التفاوضية ومشروعية مطالبه وحقه الطبيعى فى تحقيق أهدافه من التفاوض . ومن ثم تتوافر لديه الرغبة

فى النجاح والإصرار على تحقيقه وفى الوقت ذاته يمثل هذا حاجز أمان يجعله يرفض أى محاولة للضغط أو للابتزاز من جانب الخصم أو حتى للإغراء من جانب قوى آخر استطاع الخصم استمالته إليه، ويستمد المفاوض سلامة منطقه وطلاقة حواره من مدى إلمامه بقضيته ومدى وعيه بعدالة القضية ومشروعية مطالبه ومن مدى ضرورة تحقيق المصلحة أو المنفعة التى يستهدف الوصول إليها عن طريق التفاوض.

المبدأ التاسع:

الحذر والحرص وعدم إعلان ما لديك دفعة واحدة:

يرتبط الحذر والحرص من جانب المفاوض بصفة أخرى أساسية وهى «الغموض» حيث يجب أن يكون المفاوض «غامضًا» إلى درجة «المجهول» بالنسبة للطرف الآخر، فإذا نجح فى ذلك استطاع أن يشتت جهد هذا الطرف ما بين اكتشاف هذا المجهول وبين التفاوض معه، ومن ثم يجب أن لا تعلن عن أوراقك التى تلعب بها عند جلوسك للتفاوض بل أخرج منها ما تقتضيه الضرورة فقط، بل ما يقتضيه الحد الأدنى من هذه الضرورة، ومن ثم يصبح موقفك محل تساؤل وبحث دقيق من جانب الطرف الآخر الذى عليه أن يبذل قصارى جهده لكسر حاجز عدم المعرفة الذى يفصل بينك وبينه، وكلما زادت ضخامة أو سمك هذا الحاجز الذى يفصل بينك وبين الطرف الآخر أمكن لك التغلب عليه خاصة إذا كان هذا من جانب واحد فقط، أى عندما تحوز كل المعلومات عن هذا الطرف فى حين لا يحوز هو أى معلومات عنك، ومن ثم تكون أقدر على بيع الوهم له وخداعه بل قد يدفعه حاجز عدم المعرفة إلى اتخاذ خطوات لصالحك دون أن يدرى.

ومن ثم فإن الخداع والمكر والدهاء تقوم أساساً على حجب المعلومات كمرحلة أولى أساسية ثم التزييف ودس المعلومات الكاذبة كمرحلة تالية، وهى كلها من التكتيكات التفاوضية التى يمكن ممارستها أثناء التفاوض على أن يؤخذ فى الحسبان حماية الأسرار ومحاربة أى قصور فى الجهاز الأمنى لحماية المعلومات وتداولها وحفظها واستخدامها .

المبدأ العاشر:

لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفتيك:

وهذا المبدأ يعبر عن حقيقة ثابتة يجب أن تعيها كمفاوض يرغب فى نجاح عمله التفاوضى، فشفتاك هما حاجز الأمان الوحيد لحفظ أسرارك وغيرهما لا يوجد، بل إن غيرهما لا يحفظها لك وسيكون على استعداد لبيع هذه الأسرار لأول مشتر يدفع الثمن المناسب، ومن هنا احتفاظك بأسرارك داخلك يكون أفضل من البوح بها حتى إلى أقرب الأصدقاء، كن كأبى الهول حيث تكمن قوته وعظمته فى أنه لا ينطق أو يبوح بأسراره، ومن ثم فهو مثال يحتذى به للإنسان الكتوم الذى يحتفظ بأسراره وبالتالى لا يعطى لأعدائه فرصة الانقضاض عليه أو معرفة مواطن ضعفه لاستغلالها ضده .

المبدأ الحادى عشر:

أن تبنى تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبنيها على التمنيات:

وهذا يستدعى تفهم المواقف التفاوضية المختلفة للخصم أى الطرف الآخر وعدم الاستغراق فى تبريرها استناداً على التمنيات والأمانى أو على تصورات

ومؤشرات غير واقعية أو على الوعود الكاذبة أو على وحى الخيال، بل يجب أن يتم تحليل كل موقف منها على أُسس واقعية لتحديد العوامل المتغيرة وتلك التى لها صفة الثبات وتأثيرها المتبادل على الموقف التفاوضى، ومن ثم يمكنك وضع الإستراتيچية المناسبة والسياسات المثلى والتكتيكات الفعالة لكسب الجولات التفاوضية.

ولتحقيق هذا يقوم عادة رئيس فريق التفاوض بتقسيم فريقه إلى قسمين قبل بدء المفاوضات، قسم يتولى تجميع ورصد الاتجاهات والمؤشرات وإجراء التحليلات المتشائمة ويقوم بتقديم تحليل متشائم، والثانى يقوم بتجميع ورصد الاتجاهات والمؤشرات وإجراء التحليلات المتفائلة وتقديم تقرير متفائل ثم يجتمع القسمان معًا برئاسة رئيس الفريق المفاوض لتصفية الأوجه المتعارضة وحساب المحصلة النهائية التى تكون أكثر دقة ويمكن التعويل عليها.

المبدأ الثانى عشر:

أن تتفاوض من مركز قوة:

وهو من أهم المبادئ التفاوضية إن لم يكن أهمها على الإطلاق، وعناصر القوة هى أمر نسبى تحكمى وإدراكى فى الوقت نفسه، حيث إن المفاوض الناجح هو الذى يحول كل نقاط التفاوض إلى عناصر قوة بالنسبة له، بل إن النقاط التى يحسبها الآخرون نقاط ضعف يستطيع هو بما لديه من خبرة وقدرة أن يحولها إلى نقاط قوة ويستطيع من خلالها التفاوض بنجاح وفاعلية كبرى.

فعلى سبيل المثال إن إدراك المفاوض لمدى حاجة الطرف الآخر للجلوس إلى مائدة المفاوضات هو أمر فى حد ذاته كاف لتحديد نقاط القوة التى يمكن

استخدامها فى التفاوض سواء للضغط أو الجذب أو كليهما معًا لإنجاح العملية التفاوضية ومن ثم فإن على المفاوض الذكى التنبه إلى أى نقاط الجذب أفضل وأى نقاط الضعف أنسب لاستخدامها وفقًا لمدى القدرة على الاستفادة منها فى توجيه سير المفاوضات وكسب الجولات التفاوضية.

المبدأ الثالث عشر:

الاقتناع بالرأى قبل إقناع الآخرين به:

يقوم الحوار التفاوضى على مقارعة الحجة بالحجة والرأى بالرأى، ومن ثم يجب على رجل التفاوض الذكى مناقشة الآراء التى يراها مناسبة بينه وبين نفسه أولاً فإذا اقتنع بصحة وسلامة هذه الآراء كانت مهمته سهلة وميسورة فى إمكان إقناع الآخرين بالمنطق السليم والحجة القوية التى استندت إليها هذه الآراء، ويتم ذلك اعتماداً على الثقة الشخصية والتأثيرات التفاوضية المختلفة، أما إذا كان الرأى غير مقنع للمفاوض نفسه فإنه من الصعب عليه إقناع الآخرين.

المبدأ الرابع عشر:

استخدام الأساليب غير المباشرة فى التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك:

ويعد هذا المبدأ أكثر المبادئ التفاوضية أهمية، فالتعامل مع خصم عنيد أو مكابر بصورة مباشرة يجعله أكثر عناداً ومكابرة، ومن ثم فإن على المفاوض الذكى اختيار أساليب تفاوضية لإقناعه بصورة غير مباشرة مثل استخدام الضغط الإعلامى العالمى لتكوين مجموعة قناعات مؤيدة لنا ومستعدة لتبنى وجهة نظرنا، وإقناع الخصم بها أو ممارسة الضغط التفاوضى على هذا الخصم للاستجابة لمطالبنا المشروعة.

المبدأ الخامس عشر:

ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسيًا لتقبل الاقتناع بالرأى الذى تتبناه:

وهذا يتطلب عدة أساليب أهمها:

- أن تردد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام أثناء الحديث معه وإشعاره بأهميته ومن ثم كسب ثقته.
- إشعارهم بأهمية آرائهم وأننا سعداء بمعرفة خلاصة تجاربهم.
- ابدأ الاهتمام بالهوايات والموضوعات التى تهم الطرف الآخر.
- تجنب توجيه النقد والمناقشات غير المجدية مع الطرف الآخر.
- أن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه وأنك استفدت من أساليب هذا النجاح.

فالإنسان يكون أكثر استعداداً لقبول وجهة نظر من يؤيدونه أو يعاملونه باحترام، على أن لا يكون هذا مبالغاً فيه أو يشعر معه الطرف الآخر بأنه مجرد فخ منصوب له، أو أن تملق زائف يستخدم كتكتيك معين لتحقيق غرض معين.

المبدأ السادس عشر:

هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح فى التفاوض:

يجب أن يتحلى المفاوض الذكى بهدوء الأعصاب وأن يكون دائم الابتسامة ليعكس جواً من الإشراق والتفاؤل، وأن لا يظهر أى قلق وأن لا يلجأ إلى الانفعال أو فرض الآراء دون مناقشة على الطرف الآخر، كما يلزم للمفاوض الذكى أن

يكون مدربًا ومعدًا نفسه للتعامل مع المواقف الحرجة بهدوء وأن لا ينفعل مهما كانت شدة هذه المواقف، بل يكون رشيدًا فى قراراته يخضعها للحسابات الدقيقة ومن خلال عمليات التكلفة والعائد الناجمة عن كل قرار أو بديل من البدائل التى عليه الاختيار بينها، وتعد الابتسامة المرحة أو اللطيفة والدافئة والتى تعكس إشراقًا وتفاؤلاً واعتداداً بالنفس من أهم وأكثر المجالات الإنسانية والشخصية التي على رجل التفاوض الحرص عليها وتدريب نفسه على أن يحوزها ويحتفظ بها فى كل الظروف، حيث يكون للابتسامة عامل السحر فى اختراق كل الحواجز التى قد يواجهها رجل التفاوض فضلاً عن أنها تساعد فى تحقيق الهدفين التاليين :

الهدف الأول: كسب ود وتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتنازله عن تشدده وجموده وإصراره غير المعقول على رأيه وإجباره على تغيير مواقفه والتفاوض بمرونة أكبر.

الهدف الثانى: إفقاد توازن الخصم أو الطرف الآخر وإجباره على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى أخرى غير هجومية، أكثر لطفًا وتأدبًا.

كما أن التحلى بابتسامة مشجعة ستساعد الطرف الآخر على استمرار الحوار، والبوح بكل ما لديه بدون ضغط أو مساومة أو إجبار، أو مجهود كبير من جانبنا للحصول على كل ما لديه من معلومات عن احتياجاته ورغباته ودوافعه وقدراته وأهدافه التفاوضية، ومقدار السلطة التى لديه وحدود هذه السلطة.

المبدأ السابع عشر:

التفاؤل الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة بربـاطة جأش وهدوء مطلق وعقلانية رشيدة:

يعد التفاؤل الدائم أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضى الذى به تتم معالجة أى اختراق من جانب الخصم وإذكاء روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضى، خاصة أن التشاؤم سيكون معول هدم فى تجانس وانسجام أعضاء الفريق وازدياد حالة التوتر والقلق لديهم وإضعاف قدرتهم التفاوضية، وقد تكون هذه الثورات العارمة والانتقادات الظالمة من جانب رئيس الفريق لعضو من أعضائه أو من جانب السلطة التى أوفدت هذا الفريق، وهذا غالبًا ما يحدث لسبب أو لآخر وهنا يتعين مقابلة هذه الحالات بربـاطة الجأش وعدم الانفعال بل السكوت المطلق والإنصات إليها بأدب بالغ والهدوء والحذر، والتصرف معها بعقلانية رشيدة لعدم تصعيد حالة التوتر والانتقال بها إلى جميع أعضاء فريق التفاوض والوصول بها إلى نقطة اللاعودة.

وينصح بمحاولة معرفة الأسباب، ومن وراء هذا الانفعال الشديد الذى قد يكون حالة عارضة أو نتيجة اختراق الخصم لأحد مصادر معلومات هذه السلطة، وإبلاغه معلومات كاذبة أو تزييف معلومات حقيقية وتضخيمها والبناء عليها بشكل معين أو بآخر، استغلالاً لعنصر ضعف لدى هذه السلطة، ومن ثم فإن الهدوء والإنصات الواعى لكل ما يقال يبين لنا هذه الحقائق ثم نطلب حق مناقشة هذا الأمر على أن يتم فى موعد آخر إذا كان هذا مناسبًا لتخفيض انفعال هذا الرئيس أو ممثل تلك السلطة، وأن يتم الرد عليها والمناقشة بالحكمة البالغة والبعد

عن التصلب والتشدد فى الجدال مع عدم الليونة أو الرعونة فى تناول الأمور أى أن لا تكون صلبًا فتنكسر وأن لا تكون لينًا فتعصر، وبمعنى آخر فإن للسلطة الإدارية قسوتها وعنادها حيث يجب أن تعالج الأمور معها بحكمة بالغة حيث تجعلها هى تشعر بالخطأ وليس علينا أن نظهر لها أنها أخطأت أو أنها قاصرة عن الوصول إلى الصواب.

بل يفضل دائمًا إشعارها بأن من مصلحتها أن تتجه إلى الصواب الذى هو طريقنا بدلاً من أن تقف فى طريقنا وتحد من حركتنا وتضع عليها القيود.

المبدأ الثامن عشر:

التجديد المستمر فى طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفى أسلوب عمل الفريق التفاوضى:

وهذا مبدأ يساعد على جعل القضية التفاوضية ساخنة، وعملية التفاوض غير مملة بل يبعث فيها بالحياة المتدفقة التى تساعد على كسب المواقف التفاوضية، وفى الوقت نفسه يتم القضاء على الرتابة والسكون والتقليدية التى تتسم وتتصف بها عمليات التفاوض التقليدية، خاصة أن اعتياد الطرف الآخر على نمط معين من إستراتيچيات وسياسات وتكتيكات التفاوض تجعله يعرف بوضوح أين، متى، كيف، وبماذا يكسب المواقف التفاوضية؟ ومن ثم يكون سهلاً عليه ذلك.

كما أنه من ناحية أخرى نجد أن التواجد الإنسانى يتصف بالحركة، وفى الوقت نفسه يتصف بالتجديد وأن صفة الجمود والثبات هى صفات غير موجودة أصلاً أو على الإطلاق فى الحياة الإنسانية، ومن ثم فالموقف التفاوضى القائم بين مجموعة من البشر هو موقف بطبيعته يتجدد بحكم كم المتغيرات وحجم

تكاثفها المؤثر على هذا الموقف، ومن هنا فإننا نواجه إما بموقف يتجه فيه الطرف الآخر ليكون أكثر إصراراً وعناداً عما كان عليه من قبل، وإما ليكون فيه أكثر تقبلاً وأيسر أو أقل تشدداً عما كان عليه من قبل، وفى الحقيقة كثيراً ما يتوقف هذا على نوع الأدوات والتكتيكات والسياسات التفاوضية التى تستخدمها معه، ومن ثم فإن التجديد فى طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفى أسلوب عمل فريق التفاوض يساعد على الوصول إلى الأهداف الموضوعة للعملية التفاوضية.

المبدأ التاسع عشر:

عدم البدء فى الحوار التفاوضى بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدى والعدوان:

على اعتبار أن التفاوض هو حوار فكرى جاد ومعركة ذهنية ذكية فإنه ليس من الحكمة بالطبع فى أولى جلسات التفاوض إعلان قدرتنا ومعرفتنا التفاوضية باستخدام الجمل الاستفزازية والنظرات العدوانية واستخدام تعبيرات الكراهية والتحدى والعدوان، حيث سينعكس هذا على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشدداً بل قد يدفعه إلى الانسحاب من عملية التفاوض واللجوء إلى الوسائل الأشد عنفاً لحل النزاع التفاوضى.

ومن هنا فإن تهيئة الحالة أو المزاج النفسى للطرف الآخر المتفاوض معه يساعد على حسن تجاوبه معنا وتفاعله مع ما نعرض عليه من مبادرات أو آراء أو اتجاهات تزيد تفاعله معها واقتناعه بها وتجاوبه، ومن ثم اتجاهه للموافقة عليها أو على جزء منها، ومن ثم فإن حسن الاستقبال والترحيب الحار ولطف الحديث وكياسته أمور

كفيلة بإشاعة جو من الود والصداقة والراحة لبدء عملية التفاوض بل وتحويل الموقف المبدئى للطرف الآخر إلى اتجاه أكثر لينًا واعتدالاً وتفهمًا واستعدادًا للتجاوب .

المبدأ العشرون:

التحلى بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم فى جميع عمليات التفاوض وفى جميع جلساته الرسمية:

ويستلزم هذا المبدأ أن يكون رجل التفاوض حريصًا على حسن مظهره العام، وأن يعمل دائمًا على الظهور بمظهر أنيق متناسق وقور يضفى عليه هالة من الاحترام والتبجيل والاتزان، أما إذا كان المفاوض لا يبدى أى اهتمام بمظهره أو بسلوكه أثناء جلسات التفاوض، كثير الضحك والفكاهة والصياح والضجيج والصخب دون أن يتطلب الموقف التفاوضى ذلك، فإنه سيكون من الصعب أن يبادله الطرف الآخر الاحترام بل سيكون محل ازدراء وسخرية من هذا الطرف، وبالطبع يصعب أن يكون بينهما أى تفاوض. ولا يمنع هذا المبدأ المفاوض من ارتداء ملابس عادية أو رياضية إذا ما اقتضى أن يتم التفاوض فى ملعب من الملاعب أو ناد من النوادى أو على شاطئ البحر أو فى نزهة نيلية حيث يتطلب الأمر أن يكون المفاوض متناسقًا مع الجو العام المحيط بعملية التفاوض، وأن يكون وحدة متجانسة من هذا الجو وليس عامل اغتراب أو انفصال عنه حتى لا يفقد التجاوب والتفاعل بينه وبين الآخرين المشاركين فى عملية التفاوض، أو يحدث أى نفور من جانبه مع من سيتفاوض معهم.

المبدأ الحادى والعشرون:

الاستمتاع بالعمل التفاوضى:

عندما تتحول الممارسة التفاوضية من مجرد حرفة أو مهنة إلى هواية ومن هواية إلى متعة، يصبح رجل التفاوض على قدر كبير من الفاعلية حيث يصبح النجاح التفاوضى محور اهتمامه وتصبح براعة الإبداع التفاوضى صفة مكتسبة ولازمة له كظله، كما أن شعور رجل التفاوض بأن متعته - وهى الحرفة التى يجيدها - سوف تجعله دائم الصقل لمواهبه، الشحذ لأفكاره والسعى نحو تنمية قدراته ومهاراته والارتقاء بأدائه التفاوضى استهدافًا للوصول إلى الكمال التفاوضى.

فالرغبة العارمة فى الارتقاء تحث المفاوض إلى البحث عن كل جديد، ومتابعة كل عمل تفاوضى ومعرفة نتائجه والأدوات التى استخدمها أطرافه، ومدى براعة كل منهم فى استخدامها ومدى توافقها واتفاقها واتساقها مع مراحله ومع الظروف العامة المحيطة بكل جلسة من جلسات التفاوض، ومع الظروف الخاصة بكل طرف من أطرافه، ومن ثم فإذا ما تم صقل هذه المعرفة وتطويعها لتتناسب مع إمكانيات وقدرات ومواهب رجل التفاوض أمكن له التغلب على الطرف الآخر أو على الأقل التعامل معه بفاعلية تفاوضية مرتفعة.

تذكر: لن تنجح فى العمل التفاوضى ما لم تكن تعمل بمتعة.

المبدأ الثانى والعشرون:

لا يأس فى التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه:

فالتفاوض أيًا كانت نتيجته فهى نتيجة مؤقتة زمنية، ومهما كان تشدد الطرف الآخر ومهما كانت قوته وغطرسته فهى أيضًا وقتية ولسيت دائمة، بل إن

بقاءها على نفس القوة أمر مشكوك فيه لأن القوة فى حد ذاتها هى قوة وقتية وليست دائمة وإن بقاءها واستمرارها مرتهنان باستمرار وبقاء عواملها التى هى دائمة التغير والتبدل .

ولما كانت القوة تكتسب ولا يتم توليدها ذاتيًا تلقائيًا . فإن القوة التفاوضية أيضًا يتم اكتسابها من خلال حيازة أسبابها وتنميتها بشكل معين محدد حتى لا تفقدها، وإذا كانت القوة أمرًا نسبيًا يستند لعوامل الظرفية المكانية وعوامل الظرفية الزمنية فإن القوة التفاوضية أيضًا ترتهن بعوامل الواقع الحالى للقوة التفاوضية، وكلما كانت لدينا البصيرة والرؤية على استشراف واستشفاف عواملها الكامنة والتنبؤ بما يتعين أن تكون عليه فى المستقبل،كان من الممكن التخطيط على تجاوز أى أزمة أو هزيمة تفاوضية مررنا بها فى الماضى، والعمل على تلافى آثارها فى الحاضر، وتحويل الهزيمة إلى نصر تفاوضى ضخم فى المستقبل.

المبدأ الثالث والعشرون:

عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائمًا من عكسها:

كثيرًا ما ينخدع الطرف الآخر إلى الخداع والتظاهر بمظهر خادع يخفى من ورائه رغباته ودوافعه الحقيقية، خاصة إذا ما كان متبعًا إحدى إستراتيچيات منهج الصراع، ومن ثم يتعين الحرص والحذر وعدم الاندفاع العاطفى وراء هذه المظاهر الوهمية الخادعة حيث قد تكون شركًا خادعًا لاجتذابنا ويكون فيه خسارة عنيفة ولعل معرفتنا بطرق الخداع والتحايل وبالماضى التاريخى الذى حكم العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض وسمعة وخبرة رجل أو رجال التفاوض الذين ستجلس أمامهم إلى مائدة التفاوض،كل ذلك يساعد على معرفة أوجه الخداع التى يحاول الطرف الآخر خداعنا به، ذلك أننا جميعًا نتاج ماضينا وأننا جميعًا

لا نستطيع أن نتخلى بشكل مطلق أو نهائى عن تجاربنا التى خضناها فى الماضى، ومن ثم فإنه إلى حد كبير يكون الماضى التاريخى لرجل التفاوض حاكمًا له فى المستقبل، ومن ثم إذا أمكن تتبع الماضى التاريخى لرجل التفاوض الذى سيتفاوض معنا أمكننا إلى حد كبير معرفة أى الأدوات والسياسات التفاوضية والتكتيكات التى يجيد استخدامها ويعتمد عليها فى مفاوضاته، ومن ثم تكون على بينة وافية بما قد يفعله هذا المفاوض والاحتياط منه والاحتراس من خداعه رغم ما قد يكون متوافرًا أمامنا من حسن النية وصدق الالتزام.

المبدأ الرابع والعشرون:

اعرف خطك الأساسى:

على المفاوض أن يحدد بعناية ما يريده من الصفقة التفاوضية قبل أن تبدأ المفاوضات، واعرف مقدمًا بالضبط عند أية نقطة يكون الاتفاق ليس فى مصلحتك إذا قورن بخياراتك الأخرى، احترس من الأهداف المتغيرة فى حرارة صنع الصفقة.

المبدأ الخامس والعشرون:

كن حاد الملاحظة:

المفاوضات الناجحة تتطلب إدراكًا حسيًا لنفسك وللجانب الآخر أيضًا، وعلى المفاوض أن يركز باستمرار وفى وقت واحد على:

- كلماته وأفعاله الخاصة.
- المعنى الذى يعطيه الجانب الآخر للكلمات والأفعال التى تفعلها.
- كلمات وأفعال الجانب الآخر.

المبدأ السادس والعشرون:

كون علاقات:

حاول أن تصل إلى معرفة الفريق الآخر كأفراد، وأنشيء علاقات شخصية معهم، إن المشاركة فى المناسبات الاجتماعية بعيداً عن مائدة التفاوض يمكن أن تؤدى إلى فرص هامة لتسهيل صنع الصفقة، إن إظهار الاهتمام الصادق بأعضاء الفريق الآخر فى كل شيء خاص بهم سوف يمنحك أساساً لإنشاء علاقات معهم، وفى نفس الوقت كن على حذر من أن يُصنع بك ما كنت تنوى أن تصنعه بالغير.

المبدأ السابع والعشرون:

ابحث عن احتياجات واهتمامات الجانب الآخر:

عليك طوال المفاوضات أن تنقب وراء الأوضاع المعلنة لكى تفهم الاحتياجات والاهتمامات الحقيقية للجانب الآخر، وفى البحث عن الاهتمامات يكون السؤال هو أقوى أدوات صانع صفقة المفاوضات فاستخدمه لكى تعرف أكبر قدر ممكن عن الجانب الآخر، وفى نفس الوقت لا تقبل تصريحات الجانب الآخر حرفياً، عليك أن تعيد تكوين تصريحاته وتفسر كلماته وأفعاله بعدة معان لا تقل عن اثنين أو ثلاثة معان.

المبدأ الثامن والعشرون:

أبرز ما هو إيجابى:

طوال مفاوضاتك مع الجانب الآخر أكد على الجوانب الإيجابية فى العملية التفاوضية والعلاقات، وأكد نقاط الاتفاق مع الخصم والتقدم الذى تم إحرازه فى التفاوض حتى هذه اللحظة. حاول أن تشير إلى النقاط السلبية التى لم يتم التوصل لاتفاق عليها بطريقة إيجابية.

النصائح التفاوضية قبل المباراة الفاصلة

وهى مجموعة من النصائح المختلفة تم إعدادها خصيصًا لتكون بمثابة كبسولات مركزة للمفاوض يذكر بها ما سبق قوله من تفاصيل تفاوضية، أو نقاط عاجلة تحتاج لها عند أية طوارئ تلم بك فى هذه المباراة الحاسمة الفاصلة.

خطة عمل عملية التفاوض تشمل:

- تحديد الهدف التفاوضى.
- تحديد الفرص والقيود المفروضة.
- جمع وتجهيز البيانات.
- تحديد حدود قضايا العملية التفاوضية.
- تقويم المركز التفاوضى للطرف الآخر.
- تحديد الإستراتيجية والتكتيك المناسبين.
- القدرة على اختبار المفاوض الكفء وضمه لفريق الأشباح التفاوضى.
- استخدام اللغة المناسبة.
- الاتفاق على مكان التفاوض.
- ترتيبات الاتصال بين الأطراف التفاوضية.

- التحضير للجلسة التفاوضية .
- تحديد سيناريوهات بديلة لخطة العمل التفاوضية .

جلسات التفاوض تضم:

- **الجلسة الأولى وهى : جس النبض حيث :**
  - تبادل المعلومات يكون مباشرة وبشكل ضمنى .
  - صياغة المشكلات والقضايا .
  - صياغة أجندة المفاوضات .
  - اتخاذ مواقف أولية .
- **المفاوضات الجدية حيث :**
  - حل المشكلات .
  - توزيع المكاسب .
  - محاولات التأثير على الطرف الآخر.
- **صياغة الاتفاق واختتام المفاوضات.**

ماذا يتم بعد التفاوض؟

- توقيع العقد .
- الحصول على الموافقات والاعتمادات المطلوبة .
- تنفيذ العقد .
- متابعة وحل مشكلات التنفيذ .

كيف تعد نفسك للعملية التفاوضية؟

- التجهيز المسبق لكيفية التنفيذ .
  - التنبؤ بالصعوبات لضمان :
  - تقليل المفاجآت .
  - إدارة المفاوضات بنجاح .
- توضيح رؤية شاملة لجميع عناصر الموقف يؤدى إلى اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات البديلة حسب سير المفاوضات .

الأهداف التفاوضية:

- تمثل الأهداف الخطوة الأساسية الأولى فى الإعداد للمفاوضات .
- التحديد المبدئى للأهداف قابل للتعديل والمراجعة حتى أثناء تنفيذ المفاوضات .
- يجب مراعاة التالى عند تحديد الأهداف :
  - وضوح الأهداف .
  - مرونة تحديد الأهداف .
  - واقعية الأهداف .
  - اقتناع المفاوض بالأهداف التى يتفاوض بشأنها .
  - قابلية الأهداف للقياس.

- المحافظة على سريتها.
- قابلية الأهداف للمراجعة.

- ما هى الحدود القصوى والدنيا لأهدافك؟

تحديد الفرص والقيود:

- ما هى الفرصة المتاحة؟ وكيف يمكن تحديدها بدقة والاتجاه نحوها بقوة؟
- ما هى القيود المفروضة؟ (قيود مالية – قانونية – زمنية – فنية – بشرية – غير محسوسة بشكل مباشر).

جمع البيانات والحقائق والوثائق:

- ابدأ بالجمع ثم التحليل واستخلص بعدها النتائج.
- اجمع بيانات عنك أنت شخصياً من حيث:

الإمكانيات – السياسات التى تنوى الأخذ بها – الأهداف – القدرات – القيود – نقاط القوة والضعف – الخبرات الحالية والمستقبلية المتوقعة.

- اجمع بيانات عن الظروف المحيطة بعملية التفاوض أو الصفقة محل التفاوض من حيث:

القوانين – القرارات السيادية – المنافسة – ظروف السوق – الاتجاهات الاقتصادية – الظروف السياسية ...

- اجمع بيانات عن الطرف الآخر من حيث:

قوته – موارده – سياساته – اتجاهاته – أهدافه – نقاط القوة والضعف – خبراته – مركزه المالى.

لا تنس :

- ◻ تجميع ما يصدر عن الطرف الآخر من بيانات دون أن يشعر.
- ◻ التركيز على المعلومات المفيدة ذات الدلالة في التعرف على الطرف الآخر.
- ◻ التحقق من صحة وموضوعية البيانات.
- ◻ الاستفادة من نشاط جهات الاستخبارات مثل العلاقات العامة لديك أو المتطوعين بالإدلاء ببيانات ومعلومات مثل العلاقات العامة الخاصة بخصمك.
- ◻ تحليل البيانات السابقة واستخلاص النتائج المفيدة لك منها.
- ◻ تحديد القضية التفاوضية تحديداً دقيقًا (مع الأخذ في الاعتبار رؤية عدة أشخاص ومفاوضين آخرين).

ويجب تقسيم القضية التفاوضية إلى عناصر ومناقشة كل عنصر على حدة مع الربط بين عناصرها (لتسهيل المناقشة).

لابد من استخدام :

المدخل الترابطي بين العناصر وبعضها البعض في القضية التفاوضية، وذلك من شأنه أن يدعم موقفك فيها.

أو المدخل الفردي بين العناصر وبعضها البعض في القضية التفاوضية، وذلك من شأنه أن يقلل من مرونتك في التناول.

واجبات ومهام رئيس الفريق التفاوضى:

- اختيار أعضاء الفريق (أو مع آخرين).
- الإعداد لخطة التفاوض (أو مع آخرين).
- مستوى أو معطيات التنازلات الممكن تقديمها (أو مع آخرين).
- دعوة الفريق إلى النشاط.
- القيام بدور المتحدث باسم الفريق.
- إجراء عملية التفاوض مع الطرف الآخر.
- التأكد من تسجيل كل النقاط والموضوعات.
- كتابة وإصدار التقرير النهائى لعملية التفاوض.

يستلزم التخطيط للتفاوض الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا نريد؟
- ماذا نفعل؟
- متى نبدأ؟
- أين نبدأ؟
- كيف نبدأ؟

ضع لنفسك بعض المعايير التفاوضية لضمان التفوق التفاوضى مثل:

$$\text{معيار فعالية التفاوض} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المخططة}}$$

معيار كفاءة التفاوض = الاستخدام الأمثل للموارد التفاوضية للوصول للأهداف .

$$\text{معيار إنتاجية التفاوض} = \frac{\text{فعالية التفاوض}}{\text{كفاءة التفاوض}}$$

$$\text{أو إنتاجية التفاوض} = \frac{\text{فاعلية التفاوض} + \text{الرضا}}{\text{كفاءة التفاوض} + \text{الالتزام} + \text{التعاون}}$$

اختر مناخ التفاوض الذى تشعر فيه أنك أكثر قوة:

• المكان :

١- مكتبك هو أنسب مكان لك .

٢- لا تذهب إلى عرين الند .

٣- هل المكان المحايد مناسب للطرفين.

٤- المكان الذى يوفر الراحة والهدوء والاستقرار، ويجب أن يكون نظيفًا ومرتبًا .

٥- لا تجلس فى مستوى أفقى أدنى من مستوى الند .

٦- حدد مكان جلوسك وجلوس الند بصورة مسبقة .

٧- لا تجعل مكان جلوسك فى قلب سندوتش من أفراد الطرف الآخر .

٨- لا تجعل أوراقك قريبة من نظر الند .

• الزمان :

١- اختر الوقت من السنة أو الشهر الذى تشعر فيه بنفوذ وظيفى عال .

٢- اختر الوقت من اليوم الذى تشعر فيه براحة بدنية وصفاء ذهنى .

٣- اختر الوقت الذى تشعر فيه أن الند يمكن أن يقدم تنازلات .

• المظهر:

١- ارتد ملابسك بصورة مهندمة وطبيعية .

٢- لا تجعل مظهر ملابسك يشير إلى تعبك أو سأمك من المفاوضة (أمثلة : ثنى كم القميص، فك الكرافتة . . .) .

اجعل لغة وأسلوب تخاطبك سهلاً ومفهوماً:

لا تستخدم مصطلحات غريبة أو صعبة أو لغة عامية سوقية .

اجعل الجسم يتحدث برصانة:

١- انظر باستمرار إلى عينى الند وليس إلى سقف الحجرة .

٢- لا تحرك أطراف جسمك بعصبية، اجعل حركة جسمك طبيعية وذات دلالة للموضوع محل الكلام .

نظم نفسك قبل المفاوضة:

١- اجمع المعلومات المطلوبة .

٢- جهز نفسك بالمعلومات الخاصة بالتكاليف والمؤشرات الكمية والميزانيات .

٣- الرسوم والخرائط التوضيحية أفضل من المستندات المكتبية.

٤- نظم الملفات والمستندات التى تستخدمها فى التفاوض.

٥- اعرف ما هى بنود التفاوض الرئيسية والفرعية.

٦- اعرف مطالب الند.

احصل على التعزيز الواجب من الإدارات الأخرى:

١- احصل على معلومات منهم.

٢- (احصل على تعزيزهم) وتبن مشروعك.

اعرف أو حدد إجراءات وبروتوكولات التفاوض:

١- هل هناك مفاوضات تمهيدية بواسطة مساعدين قبل بدء المفاوضات الرئيسية؟

٢- هل هناك وسطاء ومحكمون؟

ما هو أسلوب الاعتراض والتظلم والاستئناف؟

اكسب احترام وثقة الند:

١- حى الند بصورة مهذبة عند بدء اللقاء.

٢- كن هادئًا ومتزنًا.

٣- استبشر خيرًا فى الوصول إلى حل مُرْضٍ.

هل يمكن زيادة الموارد المتقاسم عليها أم أنها ثابتة؟

كثيرًا ما ينسى المفاوض أن الموارد يمكن زيادتها قبل التفاوض عليها.

ضع خطة مسبقة للتفاوض وحدد فيها:

١- بنود التفاوض.

٢- أولويات التفاوض.

٣- المدى الذى تتفاوت خلاله تقديرات ومرونة التفاوض.

بنود التفاوض	الأولوية	تقديرات التفاوض		
		متفائل	واقعى	متشائم

استخدم أساليب الدعاية والعلاقات العامة:

وذلك للتأثير فى الند أو فى أهمية أولويات بنود التفاوض.

افهم الأسلحة التى يمكن أن تلعب بها وتؤثر من خلالها:

١ كن هجوميًا:

- كن البادئ فى الهجوم (من يبدأ بالهجوم يصعب عليه الانسحاب).
- ابدأ بأصعب البنود لأن ذلك يسهل من تنازل الند فى البنود الأخرى.

٢ كن ملتزمًا بموقف محدد:

- حدد هذا الموقف سلفًا.
- أعلنه بإصرار.
- لا تتنازل.
- إذا تنازلت فلا تتنازل بسهولة.
- ركز فى نقاشك على عدم وجود بدائل أخرى.

٣ حدد وراقب عدم الوصول إلى اتفاق:

- هدد بالتوقف أو عدم الاستمرار فى المشروع أو المركز.
- هدد بإمكانية انهيار العلاقة وعواقبها.

٤ شكك الند فى مطالبه لكى تضعف مقاومته:

- غير أولويات بنود تفاوضه.
- ناقشه فى عدم أهمية البنود الأساسية لتفاوضه.

٥ استخدم نفوذك:

افهم القواعد التالية:

- إذا كان الاتفاق ذا أهمية أقل للمفاوض، زاد نفوذه.
- كلما كانه هناك أكثر من حل للمفاوض زاد نفوذه.
- كلما كانت العلاقة أقل أهمية للمفاوض زاد نفوذه.
- كلما كان الوقت حرجًا للند زاد نفوذ المفاوض.

سلسل التنازلات لصالحك:

افهم القواعد التالية :

١- تنازل الند فى بنود صعبة يسهل تنازله فى البنود الأخرى.

٢- لا تنظر إلى تنازل الند على أنه تهاون وإلا أدى ذلك إلى تحجره.

٣- يؤدى توالى التنازلات إلى اقتراب الند من نقطة مقاومته.

٤- عند اقتراب الند من نقطة مقاومته يجدر بالمفاوض أن يتنازل شيئًا ما.

٥- حاول أن ترفع من معنويات الند المتنازل وأره أنه مفاوض متمرس وصعب.

اعرف أنماط المفاوضين الخصوم وتعامل معهم:

فقد تجد أنهم :

- مفاوض متفاهم متشدد ومتعاون.
- مفاوض متنافس متشدد غير متعاون ويهتم أساسًا باعتباراته الشخصية.
- مفاوض متساهل غير متشدد ومتعاون.
- مفاوض صاحب حلول وسط.
- مفاوض انسحابى يتسم بالتردد ولكنه غير متشدد وغير متعاون.
- مفاوض عدوانى.
- مفاوض منفعل.

المهم يجب مراجعة الأسئلة التالية والإجابة عنها قبل التعامل مع أى نمط، وهى :

- ما الذى تتوقع أن يقوله أو يفعله الطرف الآخر؟

- كيف سيستجيب إلى طلب معين؟
- متى يجب البدء في تناول الموضوعات الهامة جداً؟
- ما هى السرعة المناسبة لتقديم تنازلات؟
- ما هو تتابع التنازلات الذى يجب توقعه.

فإذا ما وجدت مثلاً أنه:

مفاوض عدوانى:

- تجنب اللغة الانفعالية معه.
- أكد مجدداً على جميع الحقائق مع الحفاظ التام على هدوئك.
- لا تنزلق إلى مشادة كلامية.
- صرح له بوضوح أن الإكراه والتهديد غير مقبولين.
- اقترح توقف المفاوضات حتى تهدأ الأعصاب.

مفاوض منفعل:

- لا «تتحدى» دوافع المفاوض.
- لا تقاطع أية انفعالات بل كن صبوراً حتى تنتهى.
- رد على أى انفعال بتوجيه الأسئلة المنطقية.
- توقف عن التفاوض حتى يهدأ المفاوض المنفعل.

المفاوض المتردد :

- تحرك ببطء أثناء التفاوض وكن مستعداً لتأكيد بعض النقاط .
- قدم وعداً بمراجعة الموضوعات محل النقاش بعد فترة من الوقت .
- توقف عن التفاوض حتى تعطيه الفرصة للتشاور مع بقية أعضاء فريقه .
- حاول أن تعرض أمورك فى العملية التفاوضية بأسلوب حيوى وفعال .

المفاوض الرافض لأى شئ :

- استخدم وسائل الإيضاح البصرية لتوضيح الأمور المعقدة والمربكة .
- قدم الاقتراحات المعقدة كتابياً مستخدماً عبارات قصيرة وواضحة .
- الالتزام بجدول أعمال محدد للحد من أى مناقشة إضافية .
- كن مستعداً لإشراك طرف ثالث لمراجعة الأمور المعقدة بعين محايدة .

هناك دائماً معوقات سلوكية فى العملية التفاوضية مثل:

- التسرع فى التقييم والحكم والتعليق .
- الاستئثار بالحديث والكلام المتواصل .
- استخدام أسلوب السخرية والتهكم .
- استخدام أسلوب المجادلة والتمسك بالرأى .
- استخدام أسئلة الاستدراج .
- استخدام أسلوب مقاطعة الآخرين .

- الغضب والتوتر عند التعرض للاستفسار.
- ممارسة بعض العادات المعوقة للتفاوض الناجح.

اللجوء إلى جهة محايدة:

أ- الوسيط:

- يعمل كحلقة وصل بين طرفى النزاع المباشر لإيجاد أسس مشتركة بين الطرفين، وعند التوصل لتلك الأسس يبدأ هذا الوسيط فى البحث عن اقتراحات مقبولة لدى جميع الأطراف كمخرج من الموقف المتأزم.
- دور الوسيط هو عدم الانحياز والنظر للأمر من جميع الجهات وأن يقبله الطرفان، كما يجب أن يتفهم الوضع ويساعد الطرفين فى الوصول لحل مرضٍ وأن يقدم الاقتراحات بسرعة.
- **يتم اللجوء إلى الوسيط عندما:**
  - يتصاعد النزاع.
  - تتوتر العلاقات.
  - فى أعقاب الهزائم.
  - تتعادل قوة تأثير كل طرف على الآخر.
- **دور الوسيط هو عدم فرض حلول ولكن:**
  - يساعد الطرفين فى إيجاد الحلول بأنفسهم.
  - يقترح الحلول.

- يوضح الأدوار للطرفين.
- يساعد الطرفين فى فهم بعضهم بعضاً.
- ينظر إلى المشكلات من جميع الجهات.
- يكون محايداً طوال الوقت.
- المساعدة فى تطبيق الاتفاقات.
- الإسراع فى إتمام الصفقات وإبرام العقود.

• الوسائل التى يستخدمها الوسيط لتحقيق دوره:

- توضيح وجهات النظر
- طمأنة الأطراف
- التهدئة.
- تقديم اقتراحات مستقلة
- دراسة الأفكار.
- شراء وقت عند اللزوم.
- تقديم الضمانات المستقلة.
- تأييد الاتفاق.

ب- المحكّم:

- هو قاض حكمه نافذ على جميع الأطراف.
- محايد وغير منحاز، موضع احترام كل الأطراف.
- يجب منحه سلطات تخوله إصدار الأحكام مع تعهده بالحفاظ على سرية النتائج.
- يتم اللجوء إليه عند عدم وجود خيار آخر متاح أمامك.

- **تقع عليه مسئولية:**

□ البحث عن الحقائق.

□ التعرف على الرغبات والاتجاهات لكل طرف.

□ القيود التي تحكم كل طرف في التصرف حتى يكون حكمه ملائماً للأطراف المتنازعة.

- **دور المحكم هنا:**

□ يساعد الطرفين كليهما على التوصل إلى تسوية.

□ يظل محايداً طوال الوقت.

□ يعلم خبايا الموضوع.

□ يصل إلى قرارات يدعمها القانون.

□ يسهل عليه الحديث مع كل طرف.

□ يضع في الاعتبار المشكلات التي قد تؤدى إلى طريق مسدود فيتحاشاها.

□ منع كل الأطراف من مغادرة مائدة المفاوضات دون التوصل إلى اتفاق.

جـ - الاستشاري:

- شخص يتم اللجوء إليه لتقديم النصح وإبداء الرأي، ولا يتقابل مع الطرف الآخر (الخصم)، ولا يظهر بشكل مباشر أو بصورة واضحة (مستشار فقط).

- يتم اللجوء إليه عندما يكون الموقف التفاوضى ذا طبيعة خاصة ويحتاج لقدرات ومهارات لا تتوافر لديك .

- **يجب أن يتحلى ببعض الصفات:**

  - ◻ الخبرة العالية .
  - ◻ الحياد .
  - ◻ لديه الوقت والاستعداد .
  - ◻ تكلفته معقولة .

- **دور الاستشارى:**

  - ◻ تحديد مصادر تعظيم المكاسب لطرفى النزاع .
  - ◻ تحديد الصور التعاقدية المناسبة (البدائل المناسبة) .
  - ◻ تقييم البدائل المختلفة وتحديد قيم المنافع لكل طرف .
  - ◻ خلق قيم ومكاسب إضافية والمطالبة بقيم ومكاسب من الخصم .

إذا واجهتك حيلة محبوكة أو خدعة مدروسة حاول التفكير قبل التعامل معها:

فإذا حاول الطرف الآخر مثلاً:

- ■ التلميح بالتهديد أو بعواقب وخيمة إذا فشل فى الاتفاق معك .

عليك بـ :

- إخطاره بأنك لن تتفاوض تحت الإكراه .

- إعلامه بأنه لن تكون هناك أية تنازلات إلا إذا برهن على جديته في التعامل وليس التهديد بالانسحاب وخلافه.

■ التشكيك فى أدائك أو أداء المؤسسة من الناحية المهنية أو توجيه سب وإساءة.

عليك بـ:

- الاحتفاظ بالهدوء وعدم فقدان الأعصاب.
- لا ترد الإساءة بمثلها تمامًا، الحسنى.. الحسنى.
- وجه تحذيرًا واضحًا، شديد اللهجة بأنك ستنهى المفاوضات إذا لم يكن الحديث بناء.

■ تصيد الأخطاء للحصول على مكسب بعيد.

عليك بـ:

- التحديد الواضح فيما تم التوصل إليه.
- صياغة البنود المتفق عليها بشكل واضح وتذكير الطرف الآخر بها دائمًا أو عند الضرورة.

■ استثارة العاطفة بأن هذا الاتفاق ظالم له ومسيء لشخصه ومؤسساته.

عليك بـ:

- التأكيد على تعهدك بالتوصل إلى تسوية عادلة للطرفين.
- أسأله أسئلة مختلفة ومتنوعة لتختبر مدى صحة مزاعمه.

- افتح باب الحوار لمناقشة هذه الأمور – التى بها ظلم له – مرة أخرى.

- التهديد باتخاذ موقف عقابى دون تحديد نوعه مع التأكيد لك بأن هذا أمر مشكوك فيه.

عليك بـ:

- رفض بنود الاتفاق المعروضة من قبل الطرف الآخر وانتظار رد الفعل.
- شكك فى جميع ما يُصرح به.
- اطلب الدليل على ما يقوله من هذه المواقف والعقوبات.
- حاول ما استطعت أن تتحاشى انهيار المفاوضات حتى لا تلجأ إلى مساعدة خارجية مثل الوسيط أو المحكم، ولكن إذا حدث وانهارت المفاوضات وانصرف بعض فريق التفاوض من المفاوضات أقنع زملاءهم باستعادتهم إلى الميدان مرة أخرى، فإذا كان الفريق بالكامل انصرف دعه يجرى خلفهم أحد رجالك ليقوم باستعادتهم مرة أخرى، فإن لم يفلح فهو على الأقل يبنى علاقات جيدة معهم من الممكن أن تجعلهم يعودوا مرة أخرى لمائدة المفاوضات.

وعليك بـ:

- الاتصال بالطرف الآخر وبسرعة عقب انصرافه.
- الاتفاق على موعد جديد للتفاوض مرة أخرى.

الحمد لله، وصلتم لاتفاق وجاء وقت العقد والتعاقد هناك:

- **جوانب إجرائية مثل:**
  - أسلوب صياغة الاتفاق.
  - مكان تحرير العقد ووقته.
  - صاحب الصلاحية الذى يعد العقد ويعتمده.
  - أسلوب تحرير العقد.
  - اللغة التى سيحرر بها العقد (أو اللغات).
- **جوانب موضوعية مثل:**
  - منهجية محتوى العقد وكيفية تنفيذه من قبل كل طرف.
  - مقومات تنفيذ العقد والالتزام به.
  - وضوح المصطلحات والعبارات المستخدمة فى العقد ودقتها.
  - تحديد المعنى بدقة لكل مصطلح من مصطلحات اللغة التى أعد بها العقد.
  - مشاركة جميع الأطراف فى صياغة الاتفاق.
- **أركان للعقد وتضم:**
  - أطراف العقد وأهدافهم.
  - محتوى العقد.

- التوافق مع قواعد القانون المطبق .
- موضوع (محل) العقد .
- لغة العقد .
- الجزاءات والعقوبات المرتبطة بتنفيذ الاتفاق .
- اعتماد العقد وتوقيعه .
- شروط سريان تنفيذ العقد .
- ملاحق العقد ومرفقاته .

OOOO

عزيزى المفاوض:

انتهت المباراة..

فإن كنت قد فزت بها، مبروك، يرجى ملاحظة أنه لو كانت هناك أخطاء ارتكبتها فى المباراة من فضلك تدارك أخطاءك، وأصلح من شأنك حتى تفوز - إن شاء الله - دائمًا وبتميز.

وأما إذا كنت خسرت المباراة (هارد لك) حظًا أحسن المرة القادمة - إن شاء الله - يرجى تدارك وتحديد أسباب الخسارة حتى تستفيد منها فى المرة القادمة.

يرجى تركيز جهدك على المهارات، المهارات الفردية والجماعية، تعاون مع الكل حتى تكسب الكل، ونحن معك ولن نتركك أبداً.

إذا كنت خسرت وتصر على أنك كنت الأحسن، يرجى إعادة قراءة أصول اللعبة مرة أخرى ومن البداية، فأنت بك نزعة كبر، وعدم رضا عن خصومك، فهم اجتهدوا واستعدوا جيداً غيرك، ولا يوجد هنا حظ، وإنما جهد وعرق وتعب واستعداد، والفوز لصاحب الجهد العالى، ورجاله المحبين للعبة التفاوضية.

لا .. ليس وداعًا

كن معنا على خط إليكترونى واحد

نمارس معًا أصول اللعبة التفاوضية

مدير فنى الفريق التفاوضى

محمد فتحى

MF_expertise@hotmail.com

المراجــع

باللغة العربية:

أولا : الكتب :

- أندروفينالسون : أسئلة تصل بك إلى الهدف، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- أوبراى .س .دانيالز: الحصول على أفضل ما لدى الناس «فى العمل»، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- إلان كريف : دليل المدير لتجنب الأخطاء، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- استراتيجيات التفاوض: سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان – ناشرون، لبنان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- بيرتون كابلان : كيف تسيطر على الآخرين، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- براندون توروبوف : فن ومهارة التعامل مع الناس، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- د. تيموثى بتلر، د. جيمس والدروب : ذروة النجاح، تعريب / مها حسن بحبوح، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.

– توماس ل. كويك: بناء فريق عمل ناجح، سلسلة العمل بذكاء، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.

– جون د. كاتزنباخ: الأداء المميز – التوافق بين العقل والقلب، تعريب/ محمد حسن شموط، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.

– جورج فولر: دليل المفاوض، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.

– جيرارد أ. نيرنبرج: أسس التفاوض، ترجمة / حازم عبد الرحمن، مراجعة/ أ.د. حسن محمد وجيه، المكتبة الأكاديمية، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٨م.

– جيفين كيندى: قمة التفاوض – لعقد الصفقات الرابحة والعلاقات الناجحة، ترجمة/ أميرة نبيل، المراجعة والإشراف العلمى/د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، إصدارات بميك – رقم ١٩، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠١م.

– چيوالدو. سالاكيوز: كيف تنجح فى صنع الصفقات العالمية؟ ترجمة/ محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، الطبعة الأولى، ١٩٩٣م.

– جيمس ك. فانفليت: ٢١ يومًا للحصول على القوة والسلطة فى تعاملك مع الآخرين، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.

– جاك جريفن: كيف تقولها فى العمل، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.

- د. حسن الحسن: التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، ١٩٨٩م.
- حامد أحمد مرسى هاشم: نظرية المباريات، ودورها فى تحليل الصراعات الدولية مع تطبيق على الصراع العربى الإسرائيلى، مكتبة مدبولى، جمهورية مصر العربية، ١٩٨٤م.
- ديفيد راى: ١٠٠١ طريقة لتطوير مؤسستك - فريقك - نفسك، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- دبراكونتز ترافرسو: كيف تتفوق على الحيتان (الشركات العملاقة) بذكائك، تعريب/ فاضل جتكر، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- روبرت ألبيرتى، مايكل إيمونز: حقك الكامل - دليلك إلى الحياة بحسم، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- سام ديب، لايل سوسمان: ماذا تسأل عندما لا تعرف ماذا تقول، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م.
- د. صديق محمد عفيفى، د. مصطفى محمود أبو بكر: التفاوض فى الحياة والأعمال، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٠م.
- د. عبد الفتاح دياب حسين: إدارة الموارد البشرية - مدخل متكامل، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٧م.
- على فياض: استراتيجية التفاوض فى التجربة الفيتنامية، دار كنعان للنشر، مؤسسة عيبال للدراسات والنشر، سوريا، الطبعة الأولى، ١٩٩٢م.

- د. فيصل عبد الله بابكر: مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان ، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- د. فريد النجار: التفاوض والمفاوضات التجارية، كتاب الأهرام الاقتصادى، عدد ١٢٤، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٨م.
- د. طارق السويدان، فيصل باشراحيل: صناعة القائد، (الناشر: المؤلفان)، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- كلاى كار: مشاكل قيادة فريق العمل وحلولها، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- كاثرين كرامر: عندما يكون الأسرع والأنشط والأذكى غير كاف، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- كيف تحسن مهاراتك التفاوضية؟ تقارير حديثة للأعمال، الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٣م.
- لس جبلين: كيف تتمتع بالثقة والقوة فى التعامل مع الناس؟، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.
- د. محمد على شهيب (وآخرون): العلاقات الإنسانية – مدخل إنسانى، الشركة العربية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٤م.
- نيكولاس بوثمان: كيف تجعل الناس تحبك؟ مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢م.
- هارى ميلز: فن الإقناع، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.

- هندرى ويسنجر: قوة النقد البناء، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.

●●●

ثانيًا: البرامج والدورات التدريبية:

- المهارات التفاوضية وإبرام العقود، د. حسن وجيه.
- المبادئ التفاوضية، المركز العربى للتطوير الإدارى (تيم).
- المهارات السلوكية للتعامل مع الآخرين، شركة الخبرات الدولية المتكاملة (توتاليتى).
- المهارات القيادية والعمل الجماعى، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- أساليب ومهارات التفاوض، البيت الاستشارى العربى الدولى (أريكون).
- تنمية مهارات وأساليب التفاوض، البيت الاستشارى العربى الدولى (أريكون).
- مهارات التفاوض، د. ثابت إدربس.
- مهارات التفاوض والاتفاق، د. عبد العزيز هاشم.
- مهارات التفاوض، محمد فتحى، شركة كوديزين إيچيبت للخدمات الاستشارية.

باللغة الإنجليزية:

- Robert B. Maddux, Successful Negotiation, Kogan Page, London.
- R. Fisher & W. Ury, Getting to yes, Negotiating agreement without giving in, Penguin Books, England, 1987.

oooo





دار الأندلس الجديدة للنشر والتوزيع
18 شارع مطر - احمد حلمى - شبرا مصر - ت : 0101068135
newandalus@hotmail.com